

Entreprises magazine

Numéro 64
mars/avril 2014 – 4 EUR

Sécurité et santé au travail

Dossier pages 42-94

Immobilier

Dossier pages 27-39







Numéro 64 – mars/avril 2014 – 4 EUR

www.entreprisesmagazine.lu



News

Carte blanche

Communication

Formation tout au long de la vie

Immobilier

Entreprendre au féminin

Dossier – Sécurité et santé au travail

Ressources humaines

Bon à savoir

A nos frontières

Grande Région

Golf

Etapes gourmandes

Auto

Check-in

Rencontre

Editeur / Régie publicitaire /
Media & Advertising S.à r.l.
104, rue du Kiem • L-1857 Luxembourg
Tél : (352) 40 84 69 • Fax : (352) 48 20 78

Directeur de la publication / Rédacteur en chef
Isabelle Couset
E-mail : icouset@yahoo.com

Rédaction /
Isabelle Couset, Gérard Karas, Sébastien Lambotte, Catherine Moisy, Michel Nivoix, Carol Thill, Marc Vandermeir.

Merci à toutes les personnes qui ont contribué/aidé à la rédaction de ce numéro / 1,2,3 GO, BusinessMentoring, Marc Hostert, Netty Thines, INFPC, Farvest/Fiabci, Laurent Rouach, Gerald Merveille, Erwan Varron, Coralie Delferier, Me Paulo Lopes Da Silva, Me Stéphanie Juan, Pascale Marchal Griveaud, Joël de Marneffe, Séverine Schwander, Pierre Gramme, Fabienne Jacquet, Martine Borderies, Vinciane Istace, Michèle Pisani, Claude Cardoso, www.lesfrontaliers.lu, Me Hélène Weydert, Me Cyril Pierre-Beausse, Alexandre Dulaunois, Jean Larock, Alexandre Minarelli, Me Gabrielle Eynard, Me Céline Lelièvre, Me Dorothée Ciolino, Me Emmanuelle Ragot, Me Jérôme Commodi et Claude Gengler

Mise en page / Romain Peiffer / weprint, Luxembourg

Impression / weprint, Luxembourg

Parution bimestrielle
Abonnements 1 an – 6 numéros : 39 EUR
2 ans – 12 numéros : 70 EUR

Media & Advertising S.à r.l. informe les lecteurs et abonnés du magazine qu'elle collecte des informations uniquement aux fins de la publication, gestion des abonnements et marketing. Les personnes concernées disposent d'un droit d'accès et de rectification.

BEI ET ING

UN PROGRAMME DE 350 MILLIONS EUR POUR LES PME DU BENELUX

Cette année encore, la **Banque Européenne d'Investissement (BEI)** et **ING** ont conclu un accord portant sur des prêts aux PME des Pays-Bas, de Belgique et du Luxembourg.

350 millions EUR sont mis à leur disposition via un programme de crédit d'ING, une initiative qui permet aux entrepreneurs néerlandais, belges et luxembourgeois d'emprunter à un taux avantageux.

Grâce au financement soutenu par la BEI, les investissements des entreprises sont couverts à 100 %, à hauteur de 12,5 millions EUR au maximum par projet.

Le nouveau programme de financement s'élève à 140 millions EUR pour la Belgique et le Luxembourg, sous la forme de prêts et de leasings. ☑

www.bei.org
www.ing.lu

CHAMBRE DE COMMERCE

CARLO THELEN SUCCÈDE À PIERRE GRAMEGNA



Carlo Thelen, directeur général, Chambre de Commerce.

Suite à la nomination de **Pierre Gramegna** (directeur général de la Chambre de Commerce de septembre 2003 à début décembre 2013), comme ministre des Finances, du Trésor et du Budget, l'assemblée plénière de la **Chambre de Commerce** a désigné à l'unanimité **Carlo Thelen** au poste de directeur général, fonction qu'il assumait depuis le 4 décembre 2013.

Carlo Thelen, 42 ans, est détenteur d'un master en Sciences économiques de l'Université Catholique de Louvain. Il a rejoint la Chambre de Commerce en janvier 1996 comme conseiller économique. Membre du comité de direction depuis août 2003, il a occupé, avant sa nomination au poste de directeur général, les fonctions de directeur des Affaires économiques, de directeur des Affaires internationales et de Chief Economist. Il a préparé et présenté chaque année le plus important avis de la Chambre de Commerce, l'avis sur le budget de l'Etat. En sa qualité de Chief Economist, il anime depuis deux ans un *blog* d'expert remarqué (**www.carlothelen.lu**) dans lequel il porte un regard avisé sur les grandes questions économiques de notre époque. Outre son expertise économique, le nouveau directeur général dispose d'une grande expérience en matière de promotion de l'économie luxembourgeoise à l'étranger, puisqu'il a, dans sa fonction de directeur des Affaires internationales, assisté à de très nombreuses visites d'Etat et missions économiques à l'étranger où il a présenté à maintes reprises les avantages et atouts du Luxembourg comme terre d'investissement. ☑

www.cc.lu

LUXAVIATION

ACQUISITION D'UNIJET



Le groupe luxembourgeois **Luxaviation** a franchi une nouvelle étape début janvier en annonçant l'acquisition du leader français de l'aviation d'affaires **Unijet** par l'opérateur belge Abelag, lui-même filiale du groupe depuis juin 2013. Basé au Bourget, Unijet offre au groupe un accès de choix au premier aéroport d'aviation d'affaires européen.

Avec l'acquisition d'Unijet, le nouveau groupe emploie désormais 350 collaborateurs et opère plus de 60 avions – dont un tiers de long-courriers – répartis au Benelux, en Allemagne et en France. L'expérience de tous les partenaires va permettre de conduire des chantiers essentiels comme, par exemple, la mutualisation de nombreux services opérationnels (maintenance, documentation technique, assurances, etc.). La compétitivité accrue découlant de ces économies d'échelle, alliée à la flexibilité d'une flotte élargie et diversifiée, bénéficiera en premier lieu à la clientèle qui verra le coût des prestations de chaque opérateur maintenu au meilleur niveau tarifaire. ☑

www.luxaviation.lu

LUXAIR

UN 6e VOL QUOTIDIEN VERS LONDRES CITY

A partir du 31 mars 2014 **Luxair** va opérer **6 vols A/R chaque jour**, du lundi au vendredi entre Luxembourg et Londres City. Ce vol supplémentaire partira à 7h20 de Luxembourg pour atterrir à Londres City à 7h35 (heure locale). Le prix du vol A/R : 99 EUR TTC (prix valable sur le site de **www.luxair.lu** ou via le Call Center Luxair (352) 2456-4242).

Avec ce 6e vol, Luxair Luxembourg Airlines confirme sa stratégie consistant à offrir plus de choix sur les destinations les plus prisées par ses clients du Luxembourg et de la Grande Région. La compagnie luxembourgeoise renforce ainsi sa position de leader sur la destination londonienne.

Luxair Luxembourg Airlines reste attentive à l'évolution de la demande pour, le cas échéant, ouvrir un 7e vol quotidien. ☑

CRP HENRI TUDOR

PACKAGE HERMES PME ET USER GROUP SUR LA MÉTHODE HERMES

Le 16 janvier dernier, le **Centre de Recherche Public Henri Tudor** a créé un événement pour fêter les 5 ans du groupe de travail **HERMES** au Luxembourg et pour lancer le **User Group** sur la méthode.

HERMES est une méthodologie de gestion de projets IT développée par l'administration fédérale suisse. Conçue pour être utilisée par de nombreux métiers et par tout type de projet, HERMES est une norme ouverte et publique caractérisée par une grande souplesse d'utilisation. Au Luxembourg, la méthode a été implémentée au sein de l'administration publique sous le nom de QUAPITAL-HERMES, avec la participation du CRP Henri Tudor qui a adapté la méthode aux besoins spécifiques de l'administration luxembourgeoise.

En 5 ans, ce sont des dizaines de personnes représentant de grandes et petites entreprises de tous secteurs qui ont participé au groupe de travail HERMES et ont ainsi contribué à diffuser la méthode au Luxembourg, à l'adapter et à la faire évoluer.

Le principal résultat du groupe de travail est le package HERMES PME qui rend la gestion de projet accessible aux PME. Adapté aux besoins des PME, le package comprend une plate-forme Web permettant de dérouler une version allégée de la méthode, des modèles simplifiés de documentation, du matériel de formation, du matériel de marketing ainsi qu'un guide d'introduction.

Lors de l'événement, un User Group sur la méthode HERMES a été lancé afin de répondre à la demande des utilisateurs, de plus en plus nombreux, d'avoir un endroit où ils peuvent échanger sur les bonnes pratiques de la méthode. ☑

Si vous êtes une PME et souhaitez en savoir plus sur le package HERMES PME (le transfert du package HERMES PME vers les PME a commencé), contactez Pascal Lhoas. E-mail : pascal.lhoas@tudor.lu. Les personnes intéressées à participer au User Group peuvent s'inscrire également auprès de Pascal Lhoas.

BDO

86 COLLABORATEURS RECRUTÉS EN 2013

Tout au long de l'année 2013, **BDO** a accueilli **86 nouveaux collaborateurs**. Stagiaires, jeunes diplômés et profils expérimentés sont venus renforcer les équipes d'audit, conseil fiscal, secrétariat social, expertise comptable, comptabilité de fonds et ingénierie financière.

Les jeunes diplômés et stagiaires proviennent d'une trentaine d'écoles différentes situées au Luxembourg, France, Allemagne, Belgique et Suède.

En recrutant 44 femmes et 42 hommes, BDO a su respecter une équité quasi parfaite. Cette année encore, BDO offre de nombreuses opportunités aux talents débutants ou expérimentés.

DANS LES DÉPARTEMENTS SECRÉTARIAT SOCIAL, AUDIT ET TAX PRIVATE EQUITY



Joëlle Lyaudet

Depuis le 1er janvier 2014, **Joëlle Lyaudet** a rejoint BDO en qualité de **Partner au sein du département Secrétariat social**. Elle est en charge des activités Employment Advisory and Compliance qui visent à fournir aux employeurs et particuliers un support personnalisé en matière de réglementation du travail, de fiscalité et de sécurité sociale, à la fois sur le plan local et international. Joëlle Lyaudet a plus de 20 ans d'expérience dans le domaine de la fiscalité des personnes physiques et de l'expatriation, qu'elle a acquise au Luxembourg auprès d'un cabinet de conseil international.



Bertrand Mouchot-Chardin

A la même date, **Bertrand Mouchot-Chardin** a été promu **associé au sein du département Audit**. Il est réviseur d'entreprises et expert-comptable, et compte 15 années d'expérience au service de l'industrie financière à Luxembourg. Il a rejoint BDO en 2011.



Omid Mohebati

Omid Mohebati a pris ses fonctions le 1er décembre 2013 en qualité de **directeur Tax Private Equity au sein du département fiscal**. Il compte plus de 15 années d'expérience en matière de structuration fiscale pour des sociétés bancaires et financières. ☑

www.bdo.lu

HORIZON 2020 : POUR FINANCER LA RECHERCHE ET L'INNOVATION



Claude Meisch, ministre de la Recherche et de l'Enseignement supérieur, lors du lancement de la conférence nationale du programme Horizon 2020, le 14 janvier 2014.

Entré en vigueur le 1er janvier dernier, le programme **Horizon 2020**, l'actuel programme-cadre européen pour la recherche et l'innovation couvrant la période 2014-2020, a pour objectif de stimuler la croissance « *intelligente, durable, et inclusive* » en soutenant tant la recherche fondamentale que les entreprises innovantes. Un budget d'environ 80 milliards EUR (prix courants) soutiendra les porteurs de projets sur la période 2014-2020, en offrant des taux de cofinancement de 70 à 100 %.

Horizon 2020 agit sur trois fronts : l'excellence scientifique, l'industrie compétitive et innovante, et les défis sociétaux les plus pressants.

Le ministre de la Recherche et de l'Enseignement supérieur, responsable politique du programme Horizon 2020, Claude Meisch, a mandaté **Luxinnovation** comme NCP (point de contact national).

Horizon 2020 représente de grandes opportunités pour les acteurs luxembourgeois, les organisations de la recherche publique, en particulier l'Université du Luxembourg et les centres de recherche publics, les entreprises innovantes, dont les PME, et les utilisateurs de technologies et de produits innovants. ☑

http://ec.europa.eu/programmes/horizon2020, www.horizon2020.lu

PWC LUXEMBOURG

LES RH PRENNENT LEUR ESSOR DANS LE *CLOUD*

Souplesse, efficacité, vision d'ensemble dans la gestion des Ressources humaines, ces besoins sont clairement ressortis dans le 15e ***PwC Annual CEO Survey*** publié récemment. 1.258 dirigeants dans plus de 60 pays différents ont été interrogés. 75 % d'entre eux affirment qu'ils souhaitent changer la stratégie de management de leurs collaborateurs et des talents. 53 % affirment que le manque des compétences-clés est leur plus gros défi. Et seulement 16 % affirment être en mesure d'obtenir des informations complètes sur la gestion de leurs RH nécessaires à la prise de décision.

Dans le cadre de son cycle de rencontres *HR in the cloud*, **PwC** a présenté **SuccessFactors**, une solution souple, fiable, rapide à déployer et évolutive de l'éditeur SAP. Planification, rémunération, formation, performance, recrutement… les dirigeants gagnent en visibilité sur l'ensemble de leurs Ressources humaines, facilitant ainsi la prise de décision. Ils peuvent mieux aligner les investissements en capital humain sur leur stratégie et leurs besoins.

Au lieu d'investir dans l'acquisition d'applications informatiques et les infrastructures qui en découlent, les entreprises externalisent ces services. En mode Saas (ou logiciel en tant que service), le fournisseur gère l'application et les infrastructures, l'entreprise cliente payant pour l'utilisation de l'outil et l'hébergement de ses données auxquels elle accède par Internet. Les coûts sont maitrisés, les mises à jour sont effectuées automatiquement par le fournisseur, le service est adapté aux besoins de l'entreprise, le temps de déploiement et d'intégration est plus court, la sécurité est améliorée… La technologie a fait ses preuves et les avantages du mode Saas dans le *cloud* sont bien connus. ☑

www.pwc.lu

RÉFORME EUROPÉENNE DE LA PROFESSION DE L'AUDIT

AVIS DE L'INSTITUT DES REVISEURS D'ENTREPRISES (IRE)

En décembre dernier, la présidence lituanienne de l'UE, la Commission européenne, le Parlement européen et les Etats membres sont parvenus à un compromis sur la réforme dite « Barnier » de la profession de l'audit introduite par la Commission européenne

Suite page 8 ⇨ •••

Workshop pour les coachs du réseau 1,2,3 GO et 1,2,3 GO Social





Le 6 février dernier, Business Initiative a.s.b.l. a tenu son *workshop* annuel pour les coachs du réseau 1,2,3 GO et 1,2,3 GO Social.

L'objectif de ce *workshop* était le partage d'expérience entre anciens et nouveaux coachs 1,2,3 GO et 1,2,3 GO Social sur l'encadrement et l'évaluation des projets innovants : échanges sur les difficultés rencontrées, les facteurs de blocage, les stimulateurs de motivation, les méthodes utilisées, la question de la disponibilité du coach et des canaux de communication, les différents types de projets et de porteurs de projets, etc. De plus, l'événement avait pour vocation de fournir des outils de travail utiles aux coachs dans leur rôle d'accompagnateur, de dynamiser le réseau et de créer les bases pour une collaboration efficace.

Le *workshop* pour les coachs était organisé en collaboration avec La Social Factory, Paris qui développe des offres d'accompagnement à la création et au développement d'entreprises sociales et opère, avec son incubateur La Ruche, un espace de travail collaboratif dédié aux entrepreneurs sociaux. De formations courtes pour favoriser l'émergence de projets à des programmes d'accompagnement de plusieurs mois, La Social Factory propose des parcours sur mesure pour se lancer concrètement dans l'entrepreneuriat social.

Pour lancer le *workshop*, Frédérique Gueth (manager de Business Initiative a.s.b.l.) et Bruno Humbert (président de La Ruche à Paris) ont commencé par introduire l'équipe et le déroulement de l'après-midi, avant un tour de table permettant à chaque participant de se présenter.

Après cet échange, Frédérique Gueth a présenté aux coachs les deux principaux objectifs de leur accompagnement : l'analyse de l'opportunité du projet et l'élaboration du business plan. Par la suite, la thématique a été illustrée par des expériences de bonnes pratiques : premièrement, Bruno Humbert a partagé son expérience en tant qu'accompagnateur de projets sociaux de La Ruche et, ensuite, les entrepreneurs sociaux Nathanaël Molle et Sébastien Christian ont rapporté leurs expériences en tant qu'entrepreneurs coachés. Bruno Humbert et Sophie Vannier ont ensuite approfondi les thématiques du rôle du coach, des clés d'une relation de coaching réussie ainsi que du développement d'une « écoute active ».

En conclusion, ces allocutions ont permis d'approfondir les 3 sous-thématiques suivantes :

- les principales difficultés de la relation coach-coaché et les solutions apportées ;
- les questions à se poser pour aider le porteur de projet à concevoir, à problématiser et à traduire sa vision en projet ;
- les attitudes et méthodes qui permettent au coach d'être facilitateur de changement dans la conception d'un projet.

Cet après-midi d'échanges a donc été l'occasion d'informer les participants sur le rôle du coach chez 1,2,3 GO et 1,2,3 GO Social, de compléter ou développer les connaissances en coaching et en rédaction de business plan, de partager les idées, réflexions et expériences sur le réseau et le rôle de coach chez 1,2,3 GO et 1,2,3 GO Social ainsi que de lier des contacts avec d'autres coachs. ☑

www.123gosocial.lu



Les intervenants

Bruno Humbert, président de La Ruche
Après 8 ans de management d'équipes commerciales dans le groupe Sara Lee, puis 3 ans chez un opérateur en télécommunication, Bruno Humbert a changé de cap et a créé, en 2001, équitel, une agence conseil en stratégies citoyennes. Il a une conviction forte : le commerce solidaire est le commerce de demain. Co-fondateur de La Ruche, un espace de travail collaboratif dédié aux entrepreneurs sociaux à Paris, il préside l'association depuis janvier 2013.

Sophie Vannier, directrice de La Social Factory
Après un Euro-Australian MBA de l'ESG et une expérience professionnelle au sein de HelloAsso, une plate-forme de financement participatif pour le secteur associatif, Sophie Vannier conçoit et coordonne depuis 3 ans des programmes d'accompagnement à la création d'entreprises sociales et environnementales. Elle est également consultante RSE pour équitel, une agence conseil en stratégies citoyennes.

Nathanaël Molle
Serial entrepreneur dans le milieu associatif, diplômé d'un Master en Droit international et européen avec une spécialisation en Droits de l'Homme, Nathanaël Molle a eu la chance de vivre à l'étranger une grande partie de sa vie. Sa rencontre avec des personnes réfugiées, forcées de fuir leur pays/région pour échapper à des guerres civiles ou des persécutions en Thaïlande, au Sri Lanka, au Maroc et en France, et l'intime conviction qu'une réelle innovation sur la question de l'accueil et de l'intégration de ces personnes dans les pays hôtes était nécessaire, l'ont poussé à co-fonder en 2012 l'association Singa.

Sébastien Christian
Sébastien Christian est physicien et orthophoniste spécialisé de formation. Ayant fait de la recherche et du développement en CHU, au CNRS et au sein d'organismes privés, il a créé il y a 2 ans Idova, une société coopérative d'intérêt collectif, qui effectue de la R&D pour apporter des solutions nouvelles pour l'autonomie et la sécurité des personnes sourdes et malentendantes. Sans réelle connaissance de management à l'origine, c'est grâce au soutien de ses mentors qu'aujourd'hui sa société est à l'équilibre et que son premier produit prend son essor. Suite à un excellent accueil aux USA, il crée maintenant une société américaine pour développer un second produit : un outil efficace pour avertir en temps réel les personnes malentendantes des sons environnants importants (alarmes, coups de portes, etc.).

Business Initiative asbl

Créée en 2000 par la Chambre de Commerce Luxembourg, la Fedil - Business Federation et Luxinnovation, Business Initiative asbl a pour mission de diversifier l'économie et de stimuler la création d'entreprises innovantes en Grande Région ainsi que la création d'entreprises à finalités sociales et solidaires au Grand-Duché de Luxembourg.

1,2,3 GO Social
Le 24 novembre 2011, Business Initiative asbl a lancé 1,2,3 GO Social, un nouveau dispositif d'accompagnement pour les projets d'entreprises à dimension sociale ou solidaire au Grand-Duché de Luxembourg, qui s'intègre dans le plan d'action pour le développement de l'économie solidaire au Luxembourg (PLES-2012), mené par le département de l'Economie solidaire du ministère de l'Economie et du Commerce extérieur.

Concrètement, 1,2,3 GO Social offre un coaching gratuit et personnalisé dans l'élaboration de business plans pour les porteurs de projets à dimension sociale ou solidaire.

1,2,3 GO Social est soutenu par le ministère de l'Economie et du Commerce extérieur Luxembourg et son département de l'Economie solidaire, la Chambre de Commerce Luxembourg, la Ville d'Esch-sur-Alzette, la Fondation Tremplin sous l'égide de la Fondation de Luxembourg, ING, l'Œuvre Nationale de Secours Grande-Duchesse Charlotte et des partenaires méthodologiques tels que le CRP Tudor, Etika asbl, Uni.lu, Impactory, Fondation Grand-Ducale, Meso Impact Finance.



➪... Suite de la page 5

en 2011. L'adoption formelle du projet de réforme par le Conseil européen et le vote en séance plénière au Parlement européen sont attendus d'ici le mois d'avril prochain.

Les principales dispositions de la directive et du règlement sont les suivantes : **Rotation obligatoire des cabinets d'audit** : la réforme impose aux cabinets d'audit qui contrôlent les entités d'intérêt public une rotation obligatoire tous les 10 ans. Les États membres peuvent prolonger cette période de 10 ans supplémentaires dans le cadre d'une procédure d'appel d'offres et de 14 ans en cas d'audit conjoint, c'est-à-dire lorsque la société contrôlée désigne plusieurs cabinets d'audit. Les Etats membres sont libres de fixer un délai plus court ; **Services non-audit** : les nouvelles règles prévoient également des mesures pour éviter les situations de conflit d'intérêts. Ainsi, la fourniture de plusieurs services non-audit est interdite par le biais d'une « liste noire » stricte, qui vise notamment le conseil en matière fiscale et les services liés à la gestion ainsi qu'à la stratégie d'investissement et financière du client. En outre, un plafond est fixé pour la fourniture de services autres que les services audit, qui ne devront pas excéder 70 % de la moyenne des honoraires d'audit versés au cours des 3 derniers exercices. Cette « liste noire » crée beaucoup d'incertitudes puisque les termes utilisés pour définir les prestations interdites sont sujets à une marge d'interprétation importante ; **Modalités d'application** : la directive accorde une période de 2 ans aux Etats membres pour la transposer en droit national. Fait exceptionnel pour un règlement, le nouveau règlement, qui ne nécessite pas de transposition au niveau national, sera d'application 2 ans après la publication de la directive au *Journal officiel des communautés européennes*.

L'**IRE, l'Institut des Réviseurs d'Entreprises**, accueille favorablement certaines des propositions de cette réforme, telles que la mise en place de rapports d'audit plus détaillés, le renforcement du rôle des comités d'audit et la coopération accrue entre les autorités de supervision publique de la profession de l'audit. En revanche, l'IRE n'est pas convaincu que certaines dispositions de la réforme, notamment celles relatives à la rotation obligatoire des cabinets d'audit ou à l'interdiction de certains services non-audit, contribueront de manière effective au renforcement de la qualité des audits et à la protection des investisseurs.

L'IRE redoute que le processus de transposition de la directive dans les législations nationales et les options prises par les Etats membres dans le cadre du règlement aboutissent à l'adoption de mesures incohérentes, voire contradictoires, tant en matière de période de rotation obligatoire que de services interdits. Un tel environnement réglementaire fragmenté ne ferait que complexifier un peu plus la vie des entreprises et leur imposer des coûts additionnels sans réelle valeur ajoutée.

L'IRE regrette également que la présente réforme ne prévoit pas l'application obligatoire et harmonisée des normes internationales d'audit dans l'Union européenne. En conséquence, les utilisateurs des rapports des auditeurs ne seront toujours pas en mesure de comparer les rapports d'audit issus de différents Etats membres.

La procédure de transposition en droit national de la nouvelle directive et les options à prendre dans le cadre du règlement seront l'occasion pour l'IRE d'apporter sa contribution à une transposition optimale, garantissant au mieux la qualité des audits tout en préservant un certain degré de flexibilité pour les entreprises, dans un souci de compétitivité de l'économie luxembourgeoise. ☑

www.ire.lu

NOUVELLE DIRECTIVE EUROPÉENNE

DES AVANCÉES MAJEURES POUR LE COMMERCE ÉQUITABLE DANS LES MARCHÉS PUBLICS

Une nouvelle directive européenne sur la passation des marchés publics de l'UE a été votée le 15 janvier 2014 à Strasbourg. Elle facilite l'intégration du commerce équitable dans les marchés publics. Dorénavant, les pouvoirs publics locaux et nationaux dans toute l'Europe pourront favoriser l'achat de produits issus du commerce équitable ou d'autres démarches éthiques, solidaires ou écologiques.

Les responsables de **Fairtrade Lëtzebuerg** ont invité les autorités publiques luxembourgeoises à introduire rapidement cette nouvelle directive dans le droit national. ☑

www.fairtrade.lu

EXPORT AWARD 2013-2014

M.C.M. S.À R.L., BIOROCK S.À R.L. ET TRENDICTION S.A. RÉCOMPENSÉES



Les gagnants entourés, de g. à dr., par **Pierre Gramegna**, ministre des Finances, **Etienne Schneider**, vice-Premier ministre et ministre de l'Economie, **Son Altesse Royale le Grand-Duc Héritier**, **Michel Wurth**, président de la Chambre de Commerce, et **Etienne Reuter**, président du jury et président de l'ODL.

Fort du succès de la 1ère édition, l'**Office du Ducroire (ODL)** et la **Chambre de Commerce**, en collaboration avec les deux agences de promotion, **Luxembourg for Business** et **Luxembourg for Finance**, ont organisé le 20 janvier dernier, la 2e édition de l'**Export Award**.

Parmi les 17 dossiers retenus, 3 entreprises ont été distinguées : **M.C.M. S.à r.l.**, spécialisée dans le négoce et la transformation de produits sidérurgiques (1er prix/15.000 EUR) ; **Biorock S.à r.l.**, leader dans la technologie de traitement des eaux usées (2e prix/10.000 EUR) ; et **Trendiction S.A.**, spécialisée dans les technologies de collecte et l'agrégation des données, et la recherche sur le Web social (3e prix/5.000 EUR). ☑

Décerné tous les 2 ans, le prix récompense les PME luxembourgeoises qui se sont démarquées par leurs initiatives et résultats en matière d'internationalisation de leurs activités. Les entreprises souhaitant participer au prochain concours 2015-2016 peuvent télécharger le bulletin de participation sur **www.exportaward.lu**.

DELOITTE

ENQUÊTE *MILLENNIAL*

De grandes exigences et des attentes fortes : voici le résumé des résultats de la **3e enquête annuelle *Millennial* de Deloitte**. A travers le monde, 70 % des dirigeants de demain pourraient « rejeter » ce que l'entreprise au sens traditionnel a à offrir et préférer, à l'avenir, travailler de manière indépendante grâce aux moyens numériques. Ce constat ainsi que les autres conclusions de l'étude annuelle de Deloitte sur la génération Y mettent en avant les défis de taille auxquels les chefs d'entreprise sont confrontés s'ils veulent répondre aux attentes de la génération des *Millennials*.

Cette génération, née à partir de janvier 1982, commence déjà à diriger des sociétés dans le secteur de la technologie ou dans d'autres secteurs et représenteront 75 % de la population active mondiale d'ici 2025. Ils veulent travailler pour des organisations qui encouragent l'innovation, leur permettent de développer leurs compétences et

souhaitent les voir apporter une contribution positive à la société. L'enquête révèle également que les *Millennials* estiment que les entreprises ne font actuellement pas tout ce qui est en leur pouvoir pour développer les compétences en matière de leadership et qu'elles doivent accompagner leurs futurs dirigeants, notamment parce qu'elles ne peuvent pas escompter qu'ils attendront leur heure jusqu'à ce qu'un poste de direction s'offre à eux.

Les autres conclusions-clés de l'enquête montrent que les entreprises peuvent en faire encore plus. Si la grande majorité (74 %) des *Millennials* estime que l'entreprise a un impact positif sur la société en créant des emplois (48 %) et en permettant d'accroître la prospérité (71 %), ils pensent également qu'elle peut en faire encore plus pour surmonter les défis sociétaux dans certains domaines cruciaux tels que la raréfaction des ressources (68 %), le changement climatique (65 %) et les inégalités de revenus (64 %). En outre, 50 % des interrogés ont indiqué vouloir travailler pour une entreprise ayant des pratiques éthiques.

Les *Millennials* veulent aussi travailler au sein d'entreprises qui soutiennent l'innovation. 78 % d'entre eux indiquent que leur décision de travailler ou non pour une entreprise est influencée par son degré d'innovation. Selon eux, les principaux obstacles à l'innovation sont l'attitude du management (63 %), les procédures et structures opérationnelles (61 %) ainsi que les compétences, les attitudes et la diversité (ou le manque de diversité) des salariés (39 %).

Plus d'un *Millennial* sur quatre « demande une chance » de faire la preuve de ses qualités de dirigeant. Par ailleurs, 75 % d'entre eux estiment que leur organisation pourrait en faire plus pour soutenir les dirigeants de demain.

Les *Millennials* sont philanthropes et désireux de prendre part à la « vie publique » : 63 % des personnes interrogées font des dons à des organisations caritatives, 43 % sont des bénévoles actifs ou des membres d'une organisation communautaire et 52 % ont déjà signé une pétition. ☑

Etude complète sur **http://www.deloitte.com/lu/survey/millennial**.

ATOUT IMAGE

SÉMINAIRE *LE MARKETING DE SOI : IMAGE DE SOI – LEADERSHIP – CHARISME*



Brigitte Penot, fondatrice, Apiform.



Corinne Migueres, fondatrice, Atout Image.



Olivier Minaire, photographe professionnel.

Corinne Migueres (fondatrice d'Atout Image), conseil-coach PNL, experte en image et relooking, **Brigitte Penot** (fondatrice d'Apiform), consultante experte en relations humaines, certifiée en PNL et coach certifiée SICPNL, et **Olivier Minaire**, photographe professionnel, organisent un séminaire de 3 jours, les **28, 29 et 30 mars** prochains à Strassen, sur le thème ***Le Marketing de soi : Image de soi – Leadership – Charisme***.

L'objectif de ce séminaire est de donner la meilleure image de soi et d'apprendre à rendre harmonieuses et cohérentes les images intérieures (mentales) et extérieures (physiques) de chacun, et l'image que les autres perçoivent. Chaque participant pourra ainsi renforcer l'estime de soi, améliorer son look, sa communication visuelle personnelle et professionnelle, travailler sa communication non verbale (gestes, attitudes…) afin de communiquer avec plus d'assurance et d'aisance.

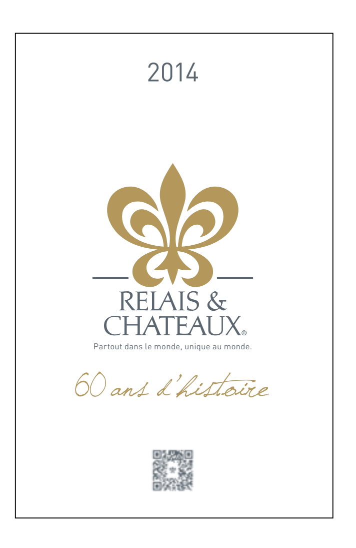
Ce séminaire s'adresse aux dirigeants d'entreprise, chefs d'équipes, artistes, commerciaux… ainsi qu'à toute personne qui souhaite développer sa personnalité.

Atout Image Conseil est agréé organisme de formation professionnelle continue. ☑

Programme, informations, prix et inscriptions sur **www.atoutimage.com**.

RELAIS & CHATEAUX

LE GUIDE 2014 EST PARU



Il y a 60 ans, **Marcel et Nelly Tilloy**, un couple d'artistes de music-hall propriétaires sur la rive droite du Rhône de l'hôtel-restaurant La Cardinale, ont l'idée de présenter, sous le slogan *La Route du Bonheur*, 8 hostelleries entre Paris et Nice comptant un haut niveau de prestations, une gastronomie d'exception et une conception particulière de l'Art de Vivre. Cette union signe l'acte de naissance de l'association **Relais & Châteaux**, qui compte aujourd'hui près de 520 membres jalonnant 53 Routes du Bonheur dans 60 pays.

Placé sous le sceau *60 ans d'histoire*, le **Guide Relais & Châteaux 2014** présente, en 738 pages, près de 520 maisons dont 36 nouvelles. Sur chaque carte de pays et sur chaque page des membres, des QR Codes permettent d'accéder respectivement aux cartes Google du portail Internet de l'Association et sites Internet des établissements.

Relais & Châteaux vient d'inaugurer **85 Villas & Maisons de famille** réparties dans 11 pays, dont les membres confient les clés à leurs hôtes : pavillons d'hôtel particulier, villa en Toscane, yacht en croisière, cottage de l'époque victorienne, refuge dans les arbres, chalet de de très haute montagne…, ces lieux uniques permettent à chacun d'inventer son séjour.

Plus de 20 nouvelles escapades devraient bientôt s'ajouter à celles qui jalonnent déjà les 53 Routes du Bonheur : Pays Baltes, Chine, Inde, Australie, Nouvelle-Zélande… autant d'occasions de découvrir le terroir au fil d'une thématique ou d'adresses divulguées par les chefs et maîtres de maison.

Lancés en octobre 2013, les **Coffrets cadeaux Création** (**www.relaischateaux.com/gift**) vous permettent de faire plaisir autour de vous. Ils se déclinent en 3 thèmes : Gastronomie, Séjours et Passions. 14 créations originales pour goûter à la haute gastronomie, s'échapper dans des lieux d'exception ou faire voyager ses sens. Plus de 350 chefs et maîtres de maison ont signé cette collection. Près de 2.800 expériences uniques à offrir partout dans le monde.

Suite page 12 ⇨ •••

BUSINESS MENTORING
PROGRESS IN BUSINESS

Quand apprendre d'un autre devient un puissant moteur : rencontre avec le mentor Hervé Cros

Monsieur Cros, vous avez aujourd'hui accumulé plus de 25 ans d'expérience dans l'entrepreneuriat, avec à votre actif la création de plusieurs sociétés, dans des domaines variés (e-commerce, informatique, industrie…). Pouvez-vous nous en dire plus sur votre parcours professionnel ?
A 30 ans, j'étais directeur financier d'un groupe industriel. Un Executive Master HEC m'a donné le courage d'oser être entrepreneur, car il en faut pour sauter le pas, quitter le confort, la sécurité, la reconnaissance sociale, le pouvoir acquis pour accepter de n'être plus rien sauf soi-même. Il m'est très difficile de faire un résumé des années suivantes… qui ont été bien animées.

J'ai créé ou participé à la création d'une dizaine d'entreprises qui ont eu des destins très variés : Trialog (conseil en logiciel) et Jet Fly (aviation) sont restées des entreprises privées et indépendantes, Generix (éditeur informatique) est cotée à la Bourse de Paris, Kineo Cam (informatique du mouvement) a été rachetée par Siemens. Nomatica (e-commerce), après une croissance fulgurante, a cessé son activité. Finalement, je dirais que ce que je retiens après 25 ans, c'est que pour être chef d'entreprise, il faut être viscéralement optimiste, avoir une grande confiance en soi et accepter les revers avec humilité.



Le mentor **Hervé Cros** (à gauche) aux côtés de son premier mentoré, lors de la présentation publique de la Promotion Liz May. Depuis son entrée dans le réseau de mentors luxembourgeois en 2010, ce dirigeant d'expérience a vécu 3 relations aussi différentes qu'enrichissantes.

Le soutien aux PME a été un fil rouge tout au long de votre carrière. De 2004 à 2005, vous avez ainsi officié en tant que président de Paris Business Angel, l'association d'aide à la création d'entreprise, lancée en coopération avec la mairie de Paris et le Conseil régional de l'Ile de France. Que retenez-vous de vos expériences en tant que *business angel* ?
Il est toujours difficile de marier les affaires et la politique. Une collectivité fait pression pour qu'idéalement un maximum de projets soient financés. Néanmoins, le *business angel* n'investit pas systématiquement, il mise avant tout sur des hommes en lesquels il croit, sur base de leur ténacité, leur vision et, bien sûr, il investit dans un projet, avec ses avantages concurrentiels, sa technologie et son potentiel. Finalement, je dirais que le *business angel* doit rester libre de ses jugements et de ses investissements, ne se fier qu'à lui-même, à ses grilles d'analyse et à son instinct, et donc, il doit pouvoir dire non.

Vous êtes également engagé en tant que mentor au sein du programme BusinessMentoring depuis 2010. Qu'est-ce qui vous a séduit dans le mentorat ?
J'ai découvert le mentorat d'affaires à Luxembourg, via la Chambre de Commerce. Nos amis Canadiens, qui pratiquent le mentorat depuis longtemps, nous ont bien expliqué la particularité de ce mode d'accompagnement : il se base sur une relation désintéressée, bénévole et de confiance entre deux dirigeants, dont l'un vit une situation que l'autre a déjà vécue, et c'est cette intime compréhension – non pas par le cerveau mais par les « tripes » – qui légitime la confiance du mentoré dans le mentor. Ce rapport humain unique est le bénéfice même du mentorat, et c'est la raison qui m'a poussé à devenir mentor.

Depuis votre entrée dans ce programme, vous avez vécu 3 relations mentorales. Quel regard portez-vous sur vos mentorés ?
Le premier mentoré était un « jeune homme » de mon âge. Il m'a beaucoup appris. C'est le paradoxe apparent du mentorat : chacun

apprend de l'autre, car nul ne détient la vérité. Tous les mentorés avec qui j'échange ont en commun d'avoir osé. Ils ont choisi l'aventure, les défis, les creux et les bosses, la liberté de créer, la liberté d'être. Ils ont en commun la passion de l'innovation et de la création. Comme les grands sportifs, ils ont des objectifs ambitieux. Les atteindre est leur plus grande récompense. Ils sont tous fiers de leur entreprise et cherchent constamment à l'améliorer et à la développer ; une fierté que je partage avec eux.

Pour finir, pourriez-vous livrer aux jeunes entrepreneurs une citation qui vous inspire ?

Il y en aurait plusieurs… D'abord Winston Churchill : « *Never never never give up !* » ou encore « *Le succès consiste à aller d'échec en échec sans perdre son enthousiasme* ». Mais aussi André Comte-Sponville : « *L'essentiel ? L'effort d'exister, la puissance d'agir, le désir de vivre, la joie d'aimer : c'est la vie même* ». Et pour finir, le poème *Il meurt lentement* de Pablo Neruda, qui nous rappelle que celui qui devient esclave de l'habitude, qui ne change jamais de repères ou ne se laisse jamais aider se laisse lentement mourir. ☑

Devenir mentor : pourquoi pas vous ?



Le G.I.E. Business Support est à la recherche de dirigeants expérimentés souhaitant participer à l'édition 2014 de son programme de mentorat d'affaires, une formule gagnante qui, au cours des 4 premières saisons, a déjà permis d'influencer favorablement le cheminement entrepreneurial d'une quarantaine de « jeunes » dirigeants établis sur le sol luxembourgeois. Un succès largement dû à l'investissement humain des 35 mentors qui ont rejoint le programme depuis 2010.

Programme instauré il y a 4 ans par la Chambre de Commerce et inspiré du concept éprouvé de la Fondation de l'entrepreneurship Québec, BusinessMentoring est né du constat selon lequel 50 % des entreprises installées au Luxembourg cessent leur activité au terme de 5 années d'existence. De plus, 90 % d'entre elles comptent moins de 10 salariés et, parmi ces PME, 20 % seront amenées à changer de patron dans les 5 à 10 années à venir.

Un programme ancré dans la réalité de terrain

« *Au travers de ce programme de mentorat d'affaires – aujourd'hui mis en œuvre par le groupement Business Support, dédié plus largement à la mise en place de mesures de soutien et d'accompagnement aux PME en phase de démarrage, reprise ou développement – nous tentons de faciliter l'échange de bonnes pratiques entre des dirigeants plus ou moins expérimentés, de toute génération et tout secteur, vivant sur le terrain des situations et événements identiques. Notre objectif étant de préparer une relève compétente et sensibilisée à la réalité du métier d'entrepreneur, un facteur déterminant pour soutenir la compétitivité des PME luxembourgeoises* », expliquent les coordinatrices du programme, Rachel Gaessler et Guylaine Bouquet-Hanus.

Et après 4 années, les résultats sont bien là. L'enquête menée auprès des binômes des 2 premières saisons (maintenant clôturées) prouve que le mentorat permet d'influencer favorablement une destinée entrepreneuriale : 95 % des entreprises dirigées par les anciens mentorés sont toujours en activité, tandis que 90 % des entrepreneurs accompagnés ont ressenti un développement significatif de leur savoir-être au terme de la relation mentorale. La démarche est également extrêmement bien perçue par les mentors, plus de 80 % des dirigeants engagés bénévolement depuis 2010 ayant reconduit leur participation pour une durée de 3 ans.

« *Les messages très positifs véhiculés par nos anciens mentorés ont un effet boule de neige et nous recevons de plus en plus de demandes pour un accompagnement* », confie Rachel Gaessler, à l'origine du programme. « *Nous souhaiterions donc recruter de nouveaux mentors prêts à donner, mais aussi à recevoir. C'est pourquoi nous invitons tout(e) dirigeant(e) tenté(e) par l'aventure à nous contacter* ». ☑

Devenir mentor, c'est…

Travailler avec une communauté diversifiée d'entrepreneurs : avoir l'opportunité d'échanger avec des dirigeants d'expérience exerçant leur activité dans de nombreux secteurs et partageant une éthique commune.

Contribuer activement à la préparation de la relève : avoir un impact durable sur la culture entrepreneuriale du pays au travers de sa mission d'accompagnement.

Entretenir et mettre en pratique ses connaissances : pratiquer l'écoute active pour accroître son efficacité managériale et suivre de près les évolutions réglementaires, fiscales, sociales et technologiques.

Critères d'éligibilité et témoignages sur **www.businessmentoring.lu**

➪… Suite de la page 9

Rappelons que le Grand-Duché de Luxembourg compte 2 beaux établissements Relais & Châteaux à Luxembourg-Ville : l'**Hôtel Le Place d'Armes** (18, place d'Armes – **www.relais.com/ placedarmes**) et le restaurant **Mosconi** (13, rue Munster – **www.relais.com/mosconi**). ☑

www.relaischateaux.com
Applications gratuites sur appstore et googleplay.

KLEYR, GRASSO, ASSOCIÉS

UN NOUVEL ASSOCIÉ



Me Jean-Paul Spang

Depuis le 1er février, **Kleyr, Grasso, Associés** compte un nouvel associé : **Jean-Paul Spang**, avocat à la Cour. Il a commencé sa carrière en 1992 en tant que collaborateur chez Loesch & Wolter, devenu Linklaters en 2002, où il était associé depuis 1998. Il est spécialisé en droit des sociétés et droit financier, notamment en matière de fusions et acquisitions, de Private Equity et de marchés de capitaux.

Il est également l'auteur de plusieurs publications dans le domaine du droit des sociétés et du droit financier ainsi que le co-auteur d'ouvrages sur le droit des sociétés et la titrisation. Il est aussi chargé de cours à l'Université du Luxembourg. ☑

www.kckg.com

PWC

LE *CLOUD* : UNE OPPORTUNITÉ POUR LES ENTREPRISES

Pour son 1er **CIO Lunch** de l'année, en janvier dernier, **PwC** avait réuni une vingtaine de responsables et directeurs IT autour du thème du *cloud*.

Pour la bonne conduite de ses activités, une entreprise effectue de nombreuses opérations grâce à ses infrastructures informatiques et à l'utilisation de logiciels. Avec le *cloud*, une même entreprise peut maintenant réaliser ces mêmes opérations via Internet, en externalisant à un ou des fournisseurs. Cela réduit son investissement en matériel et licences de logiciels, et présente l'avantage d'avoir un service adapté à ses besoins. Ce modèle donne plus d'autonomie aux métiers qui accèdent à la technologie et aux services qui auparavant étaient du ressort de l'IT.

70 % des 1.330 dirigeants interrogés pour la 16e *Annual Global CEO Survey* projettent de mettre en place une mesure de réduction des coûts dans les 12 prochains mois. 31 % pensent sous-traiter un service ou une fonction. Avant de franchir le pas, de nombreuses questions se posent. Quelle structure adopter ? L'entreprise peut faire le choix d'un *cloud* privé, exploité par elle seule et déployé en son sein. Elle peut aussi opter pour le *cloud* public. Plusieurs utilisateurs peuvent y accéder via Internet et se partagent les mêmes ressources informatiques mises à disposition par le fournisseur. Entre ces deux solutions, toutes les combinaisons entre les ressources internes du *cloud* privé et celles externes du *cloud* public sont possibles.

Outre les aspects techniques, le *cloud* change la donne sur tous les aspects juridiques liés à la propriété et à l'hébergement des données. Qui est propriétaire des données ? Quel est le droit applicable si les données sont hébergées sur un serveur localisé dans un autre pays que celui de l'entreprise ? Comment récupérer ses données en cas de faillite du fournisseur de services ? Autant de questions qui ont permis aux participants d'échanger leurs points de vue et expériences. ☑

www.pwc.lu

MESURES DE RESTRICTION DES LIQUIDES EN BAGAGE DE CABINE

NOUVELLES RÈGLES

Depuis le 31 janvier 2014, la réglementation mise en place par l'Union européenne sur les liquides autorisés en bagage de cabine a changé.

Les médicaments ou produits à usage médical et les aliments liquides pour bébé ou répondant à un besoin alimentaire particulier font désormais l'objet de contrôles de sûreté spécifiques, en utilisant pour cela des machines x-ray spécialement dédiées. **Lux-Airport** a investi 150.000 EUR dans ce nouvel équipement.

Lors des contrôles de sûreté, les passagers devront présenter ces liquides séparément de leurs affaires, accompagnés d'une ordonnance médicale pour les médicaments. Si les liquides ne répondent pas aux critères de la réglementation en vigueur, ils seront refusés à bord.

Lors de vols par correspondance, si les passagers détiennent des liquides achetés en *duty-free* dans les aéroports de l'UE (ainsi qu'en Suisse, la Norvège et Islande) ou à bord de l'avion, ceux-ci devront être maintenus dans le sac scellé remis par l'aéroport ou la compagnie aérienne, la preuve d'achat visible à l'intérieur de celui-ci. Il s'agit d'un assouplissement de la précédente réglementation dans laquelle les liquides achetés en *duty-free* étaient refusés.

Les restrictions concernant les liquides permettent toujours aux passagers de prendre dans leur bagage à main un volume total maximal de 1 litre. Les tubes ou flacons contenant les liquides ne doivent pas excéder une capacité de 100 millilitres chacun et doivent se trouver dans un sachet plastique transparent et hermétiquement fermé, d'une capacité ne dépassant pas 1 litre. Ce sac doit également être présenté lors du passage aux contrôles de sûreté.

La définition des liquides, aérosols et gels englobe les pâtes, lotions, mélanges liquides/solides et le contenu des récipients sous pression tel que pâte dentifrice, gel capillaire, boissons, soupes, sirops, parfums, mousse à raser et autres articles d'une consistance analogue.

Ces nouvelles mesures ont pour objectif d'assouplir à l'avenir les restrictions des liquides en bagage de cabine.

Un flyer est disponible à l'Aéroport de Luxembourg pour apporter plus de précisions aux passagers. ☑

LUXAIRCARGO CERTIFIÉ GDP



LuxairCARGO peut désormais se targuer d'être le premier manutentionnaire de fret **certifié GDP (good distribution practices)** pour l'ensemble de la plate-forme logistique luxembourgeoise qui héberge à la fois les transporteurs aériens, les transporteurs routiers et les intermédiaires. La certification GDP englobe toutes les recommandations et lignes de conduite officielles liées au transport et à la distribution de produits pharmaceutiques à usage humain.

Ce label de qualité garantit au destinataire final le maintien de

l'intégrité des produits pharmaceutiques durant leur transport et leur stockage dans l'environnement aéroportuaire. Il permet également de rendre attentifs les distributeurs au fait qu'un défaut de contrôle des températures peut altérer l'efficacité du produit.

Mis en service en avril 2013, le Pharma and Healthcare Hub de LuxairCARGO a traité quelque 21.000 tonnes de produits pharmaceutiques l'an passé. ☑

LUXAIR LUXEMBOURG AIRLINES

NOUVELLE SOLUTION DE RÉSERVATION MOBILE

À partir d'un simple clic sur l'onglet Réservations du site **mobile.luxair.lu**, accessible depuis un smartphone ou une tablette, les clients n'ont plus qu'à se laisser guider pour le processus de réservation et accéder aux offres disponibles. Le principe est intuitif et permet de rechercher, de sélectionner et de réserver aisément des billets pour tous les vols du réseau Luxair, y compris les vols opérés en *codeshare* et les vols opérés pour LuxairTours. Le paiement – entièrement sécurisé – peut s'effectuer par carte de crédit Visa ou MasterCard.

Pour gagner du temps à l'aéroport, les clients peuvent également opter pour le service d'enregistrement mobile, choisir une place dans l'avion et recevoir la carte d'embarquement en 2D sur leur smartphone ou tablette. Chez Luxair, l'enregistrement mobile est possible de 24 heures à 1 heure avant le départ du vol. Le site **mobile.luxair.lu** permet en outre d'accéder à l'actualité des vols, à la rubrique MyLuxair, à la section permettant de rechercher des espaces affaires, aux guides pratiques des destinations desservies et à de nombreux autres services très pratiques. ☑

www.luxairgroup.lu

BIL

MEILLEURE BANQUE PRIVÉE LOCALE AU LUXEMBOURG SELON *EUROMONEY*

L'édition 2014 de l'enquête ***Euromoney Private Banking and Wealth Management Survey*** a distingué la **Banque Internationale à Luxembourg (BIL)** dans les catégories **Best Local Private Bank in Luxembourg** et **Best Private Bank for Super Affluent Clients (500.000 to 1 millionUSD) in Luxembourg**. Cette enquête est organisée chaque année par *Euromoney*, une publication spécialisée de l'industrie qui traite des marchés financiers et bancaires internationaux.

L'étude est basée sur un classement établi en fonction des votes de pairs du même marché (fournis par les banques privées participantes) et notamment d'employés de banque de première ligne ayant un point de vue sur les avantages et inconvénients relatifs de leur établissement et de ses concurrents et, dans une moindre mesure, sur divers indicateurs de performance, tels que les actifs sous gestion. ☑

www.bil.com

RÉCEPTION CLIENTS ANNUELLE DE LINKLATERS

LA DIGITALISATION DE L'ÉCONOMIE : DÉFIS ET OPPORTUNITÉS POUR LA FINANCE



Le 6 février dernier, la **réception clients annuelle de Linklaters** s'est articulée autour du thème de l'impact de la technologie sur la finance traditionnelle, les modèles d'affaires existants et les services financiers.

L'événement s'est penché sur la dimension digitale de la finance, en abordant l'émergence des données en tant que nouvelle classe d'actifs, les opportunités et les défis découlant d'un environnement en rapide mutation, les nouvelles infrastructures ainsi que les systèmes de paiement novateurs. Les débats ont en particulier porté sur la protection des données dans un contexte d'assouplissement du secret bancaire, sur le développement impressionnant des cryptomonnaies et sur les nombreuses questions réglementaires ou d'autre nature en découlant.

Comprendre l'évolution et les corrélations de la finance et de la technologie est essentiel afin de pouvoir anticiper les tendances économiques et les opportunités commerciales. L'expertise du Luxembourg dans le secteur financier et la forte évolution des TIC devraient idéalement positionner le pays en tant que leader potentiel de la finance digitale, poursuivant ainsi sur la voie du succès.

Un débat introduit par **Freddy Brausch** (Managing Partner) a réuni **Patrick Geortay** (Partner, Capital Markets and Banking), **Nicolas Gauzès** (Partner, Corporate) et **Olivier Reisch** (Managing Associate, IP/TMT). **Joe Garner**, professionnel chevronné de la banque et de la technologie, a ensuite pris la parole pour présenter aux participants quelques cas concrets auxquels une société de services financiers majeure a été confrontée en matière d'Internet.

L'événement a réuni quelque 250 invités issus du milieu des affaires luxembourgeois ainsi que des représentants d'entités diplomatiques et institutionnelles nationales et internationales. Il s'inscrit dans le cadre du programme *Magenta Horizons*, une série d'événements annuels organisés par Linklaters Luxembourg afin de partager des points de vue sur les opportunités d'affaires au Luxembourg. ☑

www.linklaters.com

SALES-LENTZ

DANS LE CAPITAL DU TOUR-OPÉRATEUR BELGE ARTHEMA

Après l'acquisition en 2011 de l'autocariste Voyages Léonard, **Sales-Lentz** poursuit son développement en Belgique en prenant une participation dans le capital d'**Arthema**.

Présent sur le marché belge depuis plus de 20 ans et dirigé par Meziane Meziant, le tour-opérateur qui est spécialiste des destinations du Moyen-Orient et de l'Asie, avait été repris en novembre 2013 par Alain Degen, actionnaire de Degen Travel.

« *Par cette participation, nous confirmons notre volonté d'investir encore plus dans le tourisme, que ce soit dans la distribution, comme nous venons de le faire début janvier en reprenant le réseau Sun Days, ou dans le Tour Operating. Un tour-opérateur de niche comme Arthema propose exactement le type de voyage que recherche notre clientèle : à la carte et haut de gamme* », a déclaré Marc Sales, associé-gérant de Sales-Lentz. ☑

www.sales-lentz.lu

RECHERCHE ET PARTENARIATS PUBLICS-PRIVÉS

CONFÉRENCE *POSITION YOUR COMPANY THROUGH STRATEGIC RESEARCH PARTNERSHIPS*

Le 6 février dernier a eu lieu la conférence ***Position your company through strategic research partnerships*** en présence de nombreux invités, dont notamment Claude Meisch, ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. La conférence a été conjointement organisée par la **Fedil – Business Federation Luxembourg**, le **FNR (Fonds National de la Recherche)** et l'agence nationale pour la recherche et l'innovation **Luxinnovation**.

Suite page 15 ⇨ •••

Chambre des Métiers

Tom Wirion a pris ses fonctions de directeur général

Désigné à l'unanimité par l'Assemblée plénière de la Chambre des Métiers lors de sa réunion du 30 septembre 2013, Tom Wirion est, depuis le 1er février 2014, le nouveau directeur général de la Chambre des Métiers. L'occasion pour *entreprises magazine* de s'entretenir avec lui des priorités et des défis de l'artisanat.

En quelques mots, quel est votre parcours professionnel ?

Après avoir obtenu une maîtrise en Droit et un Master en Sciences politiques et administratives européennes du Collège d'Europe de Bruges, j'ai exercé au barreau de Luxembourg durant 5 ans. En 1999, je suis entré à la Chambre des Métiers comme conseiller juridique. Chargé du développement du service juridique, je me suis en outre étroitement investi dans la création et la transmission d'entreprises ainsi que dans le domaine de l'internationalisation des petites et moyennes entreprises.

En 2009, je suis nommé directeur adjoint et me vois confier la mission de développer Contact Entreprise, devenu au fil des années un guichet unique de référence en matière de création et de transmission d'entreprises et ce, tant au niveau national qu'international, dans le domaine de l'artisanat.

Le 30 septembre 2013, j'ai été désigné afin de succéder à Paul Ensch à la direction générale de la Chambre des Métiers. J'ai effectivement pris mes fonctions le 1er février dernier.



Tom Wirion, directeur général, Chambre des Métiers.

Quelles sont pour vous les opportunités qui s'offrent au secteur de l'artisanat dans les prochaines années ?

Malgré la situation économique difficile, l'artisanat a plutôt bien tiré son épingle du jeu jusqu'à présent. Parmi les grandes perspectives qui s'offrent aux entreprises artisanales, je citerais, pour tout le secteur de la construction, la transition énergétique liée à l'obligation de construire des maisons passives à partir du 1er janvier 2017. Cette nouvelle obligation ouvre aussi des horizons au secteur de l'assainissement, concerné par la rénovation, et au secteur des énergies renouvelables (photovoltaïque…).

Une autre opportunité concerne les services à la personne et le bien-être. Nous notons un nombre assez impressionnant de créations d'entreprises (coiffure, esthétique…) dans ce domaine. C'est un secteur en pleine activité, et qui ne peut que continuer à se développer.

La diversification économique est également un pilier qui concerne de près l'artisanat. Lorsqu'on parle d'ICT ou de logistique, on oublie souvent notre secteur alors que nos entreprises de génie civil ou de parachèvement en sont des éléments et facteurs-clés, puisqu'elles participent à la construction des infrastructures, par exemple.

Enfin, il convient de mentionner la politique du logement, qui envisage à moyen terme la construction d'environ 80.000 logements nouveaux. L'artisanat peut y voir ici bon nombre de potentialités et d'opportunités offertes à tous les métiers du bâtiment.

Vous avez évoqué de nombreuses perspectives d'avenir, mais quels sont les défis de l'artisanat ?

A la hauteur des horizons évoqués, de nombreux défis restent à relever. Et pas des moindres ! La formation est certainement le

plus grand. Je parlais de transition énergétique, mais avant qu'elle ne constitue une réelle opportunité pour les entreprises, il faut que leurs personnels soient formés. Un fait encourageant est le nombre d'inscriptions à notre cycle de formation *Artisans maison passive*, au terme de laquelle les artisans sont certifiés Energie fir d'Zukunft+.

Nous avons conscience qu'il existe une pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans le secteur de l'artisanat, pénurie à laquelle la nouvelle direction et moi-même devrons tâcher de remédier. Pour ce faire, il est important de se concentrer sur les priorités que sont la formation initiale et l'orientation professionnelle. Or, de notre point de vue, la réforme de la formation initiale n'a pas apporté les résultats escomptés, sans doute par manque d'encadrement et de moyens. Il est donc impératif d'en dresser rapidement un bilan et de veiller à en rectifier le tir. Il en va de l'intérêt des jeunes, des entreprises et de la société en général.

A côté de cela, il est nécessaire de garder à l'esprit que le recrutement de travailleurs frontaliers est incontournable pour notre secteur. Les charges fiscales et sociales doivent donc continuer à être attrayantes.

Il est également important de préciser que la réforme du brevet de maîtrise est aussi une priorité de la Chambre des Métiers, à laquelle elle travaille ardemment actuellement.

L'on sait de surcroît que la vision de l'entrepreneuriat en général, et de l'artisanat en particulier, est souvent – et à tort – négative. Afin d'inverser la tendance, la Chambre des Métiers est notamment en train de travailler sur une vaste campagne visant à sensibiliser les jeunes, mais également leurs parents, leurs enseignants, le personnel d'encadrement, aux attraits présentés par les métiers divers, variés et passionnants de l'artisanat.

Je tiens enfin à signaler qu'il est important pour la Chambre des Métiers de se concentrer sur la thématique de la transmission d'entreprises. En effet, d'ici 10 ans, ce sont près de 1.800 chefs d'entreprise qui auront atteint l'âge de la retraite. A travers la Bourse d'entreprises, nous veillons à intensifier nos efforts afin de favoriser au mieux la transmission des potentiels acquis.

Quelques mots pour conclure...

L'artisanat, avec 80.000 personnes occupées et plus de 6.000 entreprises, est un acteur-clé de l'économie et du développement durable, fil conducteur du programme gouvernemental. Il contribue à hauteur de 10 % au PIB luxembourgeois et est le premier employeur du pays. Ma volonté est donc non seulement de maintenir, mais aussi de renforcer la présence de la Chambre des Métiers dans le débat public. Nous envisageons donc de faire entendre notre voix avec toujours plus de force dans les mois qui viennent. ☑

Propos recueillis par Isabelle Couset

La nouvelle direction de la Chambre des Métiers

Depuis le 1er février dernier, le Comité de direction de la Chambre des Métiers est présidé par **Tom Wirion**, directeur général.

Charles Bassing, directeur général adjoint, est directeur du département Contact Entreprise et du département Technologies et Innovation. **Paul Krier** est directeur du département Formation, **Marc Gross**, directeur du département Affaires sociales, **Norry Dondelinger**, directeur du département Affaires économiques et **Sabrina Funk**, directrice du département Avis/Affaires juridiques.

www.cdm.lu

➩... Suite de la page 13

L'objectif de cet événement a été d'informer les représentants des entreprises et des organismes de recherche publics sur les instruments financiers et les mesures d'aides qui existent pour encourager des partenariats publics-privés dans le domaine de la recherche.

Dans son mot de bienvenue, le président de la Fedil, **Robert Dennewald**, s'est félicité de l'engagement du nouveau gouvernement à maintenir son objectif à long terme pour porter les dépenses publiques en faveur de la recherche à l'équivalent de 1 % du PIB. M. Dennewald a aussi évoqué le succès des aides directes en rapport avec des projets de recherche privés régies par la loi de 2009 pour le soutien à la recherche, au développement et à l'innovation au Luxembourg. Néanmoins, Robert Dennewald a rappelé qu'il reste des efforts à faire dans le domaine de la recherche, notamment en rapprochant recherche publique et privée, et en incitant la création de partenariats publics-privés.

Le directeur de Luxinnovation, **Jean-Paul Schuler**, et **Dr Marc Schiltz**, le secrétaire général du FNR, ont présenté les différents instruments de financement de projets de recherche conjoints ainsi que les mesures d'aides qui permettent de stimuler les partenariats publics-privés.

Lors de la table ronde, des représentants d'entreprises ont témoigné de leurs expériences avec des projets de recherche conjoints et les instruments d'aides comme, par exemple, les AFR-PPP (Aides à la Formation Recherche – Partenariats publics-privés) qui soutiennent des chercheurs réalisant leur doctorat et/ou post-doctorat en collaboration avec une entreprise privée au Luxembourg.

Dans son mot de clôture, le ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, **Claude Meisch**, a souligné que l'investissement dans la recherche et l'innovation reste une des priorités absolues du nouveau gouvernement. Le ministre a également fait référence au nouveau programme de l'UE pour la recherche et l'innovation Horizon 2020 qui offre de multiples opportunités pour intensifier les partenariats de recherche publics-privés. ☑

www.fedil.lu
www.fnr.lu
www.luxinnovation.lu

BONN STEICHEN & PARTNERS

CONFÉRENCE SUR LA RÉFORME DE A DETTE PUBLIQUE



Me Alain Steichen, associé, Bonn Steichen & Partners, et professeur-associé, Université du Luxembourg.

La conférence sur la réforme de la dette publique au Luxembourg organisée le 7 février dernier par le cabinet d'avocats **Bonn Steichen & Partners** a été l'occasion d'aborder une dynamique inquiétante : celle d'une dette qui pourrait, à politique budgétaire inchangée, frôler les 30 % d'ici 2 ans. En tenant compte du passif latent des pensions, la dette publique dépasserait même à terme les 100 % du PIB. Bien que le Luxembourg dispose d'une marge de manœuvre grâce à des avoirs financiers plus importants que ses dettes, **Me Alain Steichen** a insisté néanmoins sur le caractère impératif de l'évolution du système.

Au fil de sa démonstration et chiffres à l'appui, l'avocat fiscaliste a mis en exergue 2 leviers complémentaires : la remise en ordre du budget sur le court et

moyen terme, et l'élimination de la dette implicite sur le long terme.

Dans sa démonstration, Me Steichen a plaidé pour un arbitrage cohérent entre la diminution des dépenses publiques et une hausse des recettes fiscales afin de trouver 1 à 1, 5 milliard EUR, montant nécessaire à l'assainissement des finances publiques luxembourgeoises. Pour ce faire, il propose la combinaison de plusieurs facteurs dont une hausse de la TVA de 2 % et l'élargissement de la base imposable des personnes physiques par voie d'élimination d'exonérations et de déductions injustifiées. Il défend également une plus grande sélectivité dans les transferts sociaux ainsi qu'une diminution de 2 points des dépenses publiques d'investissement qui, même avec 7 % des dépenses budgétaires totales, placerait encore le Luxembourg bien au-dessus de la moyenne européenne. Parallèlement à l'ajustement du solde structurel, Me Steichen affirme que la question de la détérioration du ratio cotisants/retraités devra être tranchée dans le vif.

Une série de conférences sur le sujet sera organisée dans le cadre du cycle *Regards croisés sur les finances publiques* qui, dans les mois à venir, verront des experts luxembourgeois intervenir sur la question de la politique budgétaire. ☑

Les positions et propositions faites par Alain Steichen pour l'assainissement des finances publiques sont disponibles dans leur totalité sur le site de Bonn Steichen & Partners : **http://www.bsp.lu/publications/articles-books/lassainissement-des-finances-publiques-luxembourgeoises**.

LE BIERGER-CENTER SUR LA PLACE GUILLAUME FIN JUIN

Le **Bierger-Center de la Ville de Luxembourg** déménagera, fin juin, dans le **bâtiment du Veräinshaus situé sur la place Guillaume II**. Le Bierger-Center restera fermé pour cause de déménagement le lundi 30 juin 2014 et sera à nouveau opérationnel à partir du mardi 1er juillet 2014. Les heures d'ouverture resteront inchangées : du lundi au vendredi : 8 h-17h. ☑

www.vdl.lu

MIXCITY LUXEMBOURG

1er MIXCONNECT



De g. à dr : **Michèle Detaille** (No Nail Boxes) ; **Nicolas Henckes** (UEL) ; **Christiane Wickler** (Groupe PALL Center) ; **Viviane Reding** (vice-présidente de la Commission européenne) ; **Fabienne Dasnoy** (MixCity Luxembourg) ; **Bernhard Dedenbach** (BD Associates) et **Thierry Schuman** (BGL BNP Paribas).

Créé en 2009 par 7 femmes engagées du **Groupe BNP Paribas au Luxembourg, MixCity Luxembourg** ambitionne d'être un acteur constructif de l'égalité des chances professionnelles au bénéfice de ses membres et du Groupe BNP Paribas au Luxembourg. En 2013, MixCity Luxembourg, soutenu par le plan Actions Positives de BGL BNP Paribas, s'est structuré en réseau professionnel mixte et compte à ce jour plus de 100 membres, hommes et femmes, employés du Groupe au Luxembourg.

Le 14 février dernier, au siège de BGL BNP Paribas, MixCity Luxembourg a accueilli d'autres acteurs luxembourgeois et de la Grande Région de l'égalité des chances à l'occasion de son **1er MixConnect**. Pas moins de 15 réseaux ont participé à l'événement, tels que la Fédération des Femmes Cheffes d'Entreprise du Luxembourg (FFCEL), Femmes Leaders, Female Board Pool, des réseaux d'entreprise dont notamment ceux de PricewaterhouseCoopers, State Street, Société Générale, BNY Mellon, Deloitte, ou encore des réseaux féminins solidaires comme Dress for Success et les Soroptimist.

Viviane Reding, vice-présidente de la Commission européenne, a ouvert la soirée en rappelant l'enjeu de la mixité professionnelle pour l'économie européenne. Elle a notamment décrit ce que les entreprises, les autorités publiques et l'UE peuvent faire pour avoir plus de femmes au sein des conseils d'entreprise.

Une table ronde mixte s'est tenue sur le thème du *Networking au féminin*. **Michèle Detaille**, CEO de No Nail Boxes, **Christiane Wickler**, administrateur délégué du Groupe Pall Center et députée, **Nicolas Henckes**, secrétaire général de l'UEL, et **Bernhard Dedenbach**, associé-fondateur de BD Associates S.A., ont donné leur définition du *networking* et en quoi il a contribué à leur carrière professionnelle. Ils ont également délivré des conseils très concrets sur comment construire, entretenir et utiliser son carnet d'adresses. ☑

LA SOCIÉTÉ DE CONCIERGERIE MAJORDOME DEVIENT JOHN PAUL LUXEMBOURG



John Paul, leader européen de la conciergerie privée, a pris une participation dans la société de conciergerie d'entreprise luxembourgeoise **Majordome**, créée il y a 2 ans par **Jérôme Grandidier**, CEO de Telecom Luxembourg Private Operator, et **Hélène Marchon**, CEO de Majordome.

Grâce à cette opération, la gamme de services s'étend à la conciergerie privée pour les entreprises désireuses de renforcer leur relation client. John Paul est disponible 24/24h, 7/7 jours pour répondre à tout type de demandes, partout dans le monde. La société ouvre son carnet d'adresses pour répondre aux besoins et envies de ses clients, des plus simples aux plus insolites. Un bon restaurant pour un déjeuner d'affaires ? Des billets pour un spectacle complet ? Un taxi à la dernière minute ? Une baby-sitter de confiance ? Des accès pour un événement fermé au public ?

Créée en 2008 par **David Amsellem**, John Paul est aujourd'hui, grâce à un logiciel CRM propriétaire à la pointe de la technologie, un acteur de référence dans son domaine et compte parmi ses clients Orange (Parnasse), SNCF, Lexus, L'Oréal, Visa ou encore Citroën. John Paul, dont le fonds Habert Dassault Finance est actionnaire, s'appuie aujourd'hui sur le savoir-faire de 120 collaborateurs et 50.000 partenaires dans le monde. ☑

http://www.johnpaul.com

DESIGN LUXEMBOURG

UN NOUVEAU COMITÉ



L'Association professionnelle **Design Luxembourg** s'est dotée d'un nouveau comité lors de son AG du 10 décembre 2013.

Depuis sa création en 1995, elle se veut fédératrice et a pour but de faire connaître les métiers du design au Luxembourg et de valoriser les compétences du ter-

ritoire. Elle regroupe aujourd'hui 51 sociétés et indépendants. Elle est également membre actif de BEDA (Bureau of European Designer's Associations), ce partenariat lui permettant d'avoir accès à un réseau d'informations sur le développement de la profession dans d'autres pays et de représenter les intérêts des designers au niveau européen.

Le nouveau comité est composé de **Laurent Graas** (partenaire, agence lola Strategy and Design), **Baptiste Hugon** (directeur associé, H2A), **Christophe Leifgen** (directeur WASP), **Claude Schmitz** (jewellery and object designer), **Jessica Theis** (Photodesign), **Frank Weber** (Studio Frank Weber, Photodesign), et **Guido Wolff** (associé Sensity Business Models and Brands). ☑

www.designluxembourg.lu

PRIVATEBANKER
5e ÉDITION



Le 6 février dernier, plus de 370 décisionnaires du secteur de la banque privée se sont réunis pour la **5e édition de PrivateBanker**, dont le thème ***Private banking is dead: now what?*** a soulevé de nombreuses discussions au cours des 3 tables rondes de la journée.

Le 1er débat de la journée sur le sujet *Entre réglementations et taxes* a été l'occasion d'en connaître davantage sur l'échange automatique de données et les problématiques liées à la transparence ainsi que les potentiels axes de développement pour les banques privées.

Bien que l'horizon semble dégagé pour le secteur de la banque privée, tous les panélistes s'accordent sur le fait que les banques ont un rôle-clé à jouer dans l'accompagnement de leurs clients. En effet, la crise financière actuelle a poussé les gouvernements à traquer les fraudeurs, ce qui a rendu les clients plus attentifs à l'évolution de l'environnement.

Le second panel de la journée sur le thème *La crise comme atout* est venu agrémenter la première discussion en se concentrant davantage sur les défis et la contribution du secteur de la banque privée au pays. Les derniers chiffres d'une enquête réalisée par Deloitte Tax & Consulting en 2013 révèlent qu'en dépit de la crise, la contribution du secteur de la banque privée est restée très stable. Parmi les chiffres exposés : 35 % du PIB luxembourgeois provient du secteur financier (directement ou indirectement), 17 % des personnes travaillant au Luxembourg font partie de services financiers et la contribution du secteur financier à l'économie a baissé de 10 % à la suite des dernières récessions. L'emploi généré par les banques représente 16 % de l'emploi dans le secteur financier.

Le dernier débat de la journée s'est tenu autour du thème *La gestion de talent : une nouvelle bataille* et s'est concentré sur les compétences requises pour faire face à la guerre des talents et aux défis que se doivent de relever les banquiers privés.

En complément des tables rondes, des sessions de *workshops* étaient proposés sur des sujets

Suite page 18 ⇨ •••

➪... Suite de la page 17

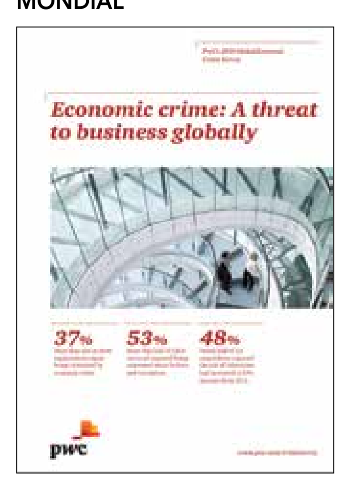
allant du secteur de la banque privée jusqu'à l'assurance vie, en passant par les aspects réglementaires. Parmi les différentes sociétés et les expertises délivrées, 3 sessions ont récolté les plus forts taux d'audience : *Solutions for an easy future!* présentée par Anne Poirrier-Hamon, Head of Product strategy, BNP Paribas Investment Partners ; *Private Wealth Insurance and cross-borders scenarios* donnée par Francesco Bruno, Head of Business Development and Wealth Management, ING Life et *Automatic exchange of information:* secrecy vs. transparency proposée par Me Donald Venkatapen, avocat à la Cour and Me Cédric Schirrer, avocat à la Cour, Wagener & Associés.

Cet événement a également offert de nombreuses opportunités de rencontrer et d'interagir de manière informelle durant des sessions de *networking* où les participants ont pu découvrir les stands de Cornercard et The Luxembourg Freeport tout en profitant d'une pause-café ou du traditionnel cocktail de clôture. ☑

www.privatebanker.lu

ENQUÊTE *GLOBAL ECONOMIC CRIME SURVEY* DE PWC

HAUSSE DE LA CRIMINALITÉ ÉCONOMIQUE AU NIVEAU MONDIAL



Près de 40 % des 5.128 personnes interrogées dans le cadre de l'enquête biennale de **PwC** sur la criminalité économique intitulée ***Global Economic Crime Survey*** affirment que leur organisation est victime de fraude et 25 % indiquent être touchées par la cybercriminalité. 37 % des entreprises sondées ont déclaré avoir été victimes de fraude (+ 3 % par rapport à 2011). Environ un quart d'entre elles indiquent avoir été touchées par la cybercriminalité.

Selon l'enquête de PwC, le vol reste la principale forme de criminalité économique subie par les entreprises, affectant 69 % des répondants, suivi par les fraudes en matière de passation de marchés (29 %), la corruption (27 %), la cybercriminalité (24 %) et la fraude comptable (22 %). Parmi les autres formes de criminalité subies, on retrouve le blanchiment de capitaux, le vol de données ou de propriété intellectuelle et la fraude fiscale.

Parmi l'échantillon d'entreprises répondantes, près d'une sur cinq a évalué l'impact financier de la criminalité économique à plus d'un million USD et 2 % des victimes (30 entreprises) ont évalué le manque à gagner à plus de 100 millions USD.

Cette édition de l'enquête a mis en lumière une nouvelle forme de criminalité : la fraude en matière de passation de marchés, constatée par 30 % des entreprises répondantes.

Parmi les conséquences de la délinquance économique les plus fréquemment citées, on retrouve notamment la démoralisation des employés (31 % des entreprises sondées) et l'impact en matière de réputation et de relations commerciales (17 %). Malgré les conséquences dommageables de cette criminalité, seules 3 % des entreprises répondantes ont déclaré que la fraude avait eu un impact sur leur valorisation en Bourse.

Au total, la délinquance économique a été recensée dans 65 régions et territoires à travers le monde. Le plus fort taux de criminalité économique a été constaté en Afrique du Sud, affectant 69 % des entreprises sondées en 2013 (contre 60 % en 2011). Ce type de criminalité progresse également en Ukraine (63 % aujourd'hui contre 36 % en 2011), en Russie (60 % contre 37 % en 2011) et en Australie (57 % contre 47 % en 2011). Au sein des économies émergentes (Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud, Turquie, Mexique et Indonésie), près de 40 % des entreprises ayant participé à l'enquête se sont déclarées victimes de délinquance économique

La criminalité économique affecte en premier lieu les secteurs des services financiers, de la vente de détail et des télécommunications. Près de la moitié des entreprises sondées dans chacun de ces secteurs en sont victimes. Les opérateurs financiers ont avant tout été touchés par la cybercriminalité et le blanchiment, alors que les secteurs de la vente de détail et des télécommunications ont surtout constaté des faits de vol. En outre, une proportion considérable des entreprises du secteur de l'hôtellerie et de la restauration (41 %), et du secteur public (41 %) sont victimes de délinquance financière.

Selon l'étude, 56 % de la criminalité économique serait interne à l'entreprise, alors que 40 % de cette criminalité serait le fait d'une personne externe. Au niveau mondial, la délinquance économique est à 20% imputable aux cadres dirigeants, contre 42 % pour les cadres intermédiaires et 34 % pour les employés.

Le profil type du fraudeur est un homme d'âge moyen disposant d'un diplôme universitaire ou d'une formation supérieure et d'une longue ancienneté dans l'entreprise. Au niveau mondial, près de la moitié de la délinquance économique est imputable aux employés disposant d'une ancienneté de 6 ans ou plus, alors qu'un tiers de cette criminalité est imputable aux employés disposant de 3 à 5 ans d'expérience.

D'après les résultats de l'enquête, 55 % de la criminalité économique est détectée par le biais des contrôles réalisés par l'entreprise elle-même.Les mécanismes de dénonciation permettent de déceler près du quart de l'ensemble des faits de criminalité comptabilisés et 20 % sont mis au jour par les forces de l'ordre, par les médias ou encore par hasard. ☑

L'étude complète est consultable sur **www.pwc.lu**.

THE NETWORK

PROCHAINE CONFÉRENCE



Le **23 avril 2014** : **Presentation for impact** (conférence en anglais) ☑

Sofitel Kirchberg – 4, rue du fort Niedergrunewald – L-2226 Luxembourg ; 19h30 (ouverture des portes à 19h00). Conférence gratuite pour les membres. Les non-membres sont invités à régler 10 EUR à l'entrée. Pour plus de renseignements ou pour devenir membre : **www.the-network.lu**.

FERNAND GRULMS

RETOUR CHEZ PECOMA

Après avoir mis en place et dirigé **Luxembourg for Finance** pendant pratiquement 6 ans, **Fernand Grulms** a réintégré, depuis le 1er mars, **Pecoma International S.A.** en tant que Managing Director, après un bref passage au sein du comité de direction de l'ABBL.

Pecoma est la société de conseil actuariel du plus grand groupe de banque-assurance luxembourgeois, la compagnie d'assurances **Lalux** et la **Banque et Caisse d'Epargne de l'Etat**. Elle offre ses services dans le conseil et la gestion d'*employee benefits* au sens large du terme ainsi que des services de gestion de fonds de pension et de plans gérés dans le bilan des entreprises. ☑

www.pecoma.lu

« L'Europe hypocrite et usurière »

Roland Gillet, professeur de finance à la Sorbonne et à l'ULB (Solvay) et expert au niveau international, est l'une des voix très critiques – et argumentées – concernant les plans européens d'aide. Dont il démontre que, de solidarité, ils sont absents. Interview.

A vous entendre, l'UE a tout faux dans ses plans d'aide, surtout à la Grèce et à l'Espagne. Pourquoi ?
La réalité est que l'Europe a juste permis de gagner du temps en se substituant aux marchés financiers en périodes de stress, c'est-à-dire en permettant aux Etats fragilisés de se refinancer tout en gagnant de l'argent sur leur dos. Certains parlent encore de solidarité alors qu'il n'en est nullement question. Et ce sont les citoyens des pays concernés qui en paient le prix fort.

Pourquoi ?
Tout simplement parce que, pour le moment, la Grèce et l'Espagne font gagner de l'argent aux Etats les mieux lotis de l'Union. En effet, ces Etats empruntent à des taux inférieurs à celui auquel ils prêtent à ces deux pays, même si ces prêts se font via des institutions européennes. L'Europe parle de solidarité simplement parce qu'elle prête à un taux moins élevé que celui des marchés financiers. Mais ses membres les plus robustes font jusqu'à présent une très bonne affaire à des taux plus bas que ceux auxquels ils reprêtent, et le transfert finit par aller du budget des Etats les plus fragilisés vers celui des plus riches. Tant que les pays aidés ne font pas défaut…



Roland Gillet, professeur de finance à la Sorbonne et à l'ULB (Solvay), et expert au niveau international. Photo-Vincent Duterne

Le risque de défaut existe-t-il ?
Je constate que la seule fois où la Grèce a failli faire défaut, les financiers ont accepté « de leur plein gré » de renoncer à une partie de leurs engagements, pour éviter un défaut qui aurait ainsi eu des conséquences catastrophiques pour les prêteurs étatiques notamment. Ça pourrait presque faire sourire tant la situation est ubuesque. Mais, derrière ça, il y a des gens qui ne mangent plus à leur faim ou encore des ménages et des jeunes non seulement privés d'emploi mais aussi d'espoir.

Pour le moment, l'Espagne va un peu mieux. C'est exact, mais c'est surtout grâce à une excellente saison touristique, les vacanciers allant moins dans les pays peu sécurisés autour de la Méditerranée. L'aide européenne n'y est pour rien. Sans oublier que, lorsque l'on observe que le taux de chômage chez les jeunes Espagnols est un peu moins élevé, on « oublie » souvent de préciser que l'Espagne a investi pour former des gens de très haute qualité qui, depuis la crise, ont dû se tourner vers l'horeca pour trouver de quoi maigrement subvenir à leurs besoins. Et, résignés, ces gens partent à l'étranger où ils sont souvent récupérés à des salaires bradés. Ce faisant, on appauvrit plus encore l'Espagne. Si ça, c'est de la solidarité…

Mais les situations grecque et espagnole sont très différentes…
En effet. La Grèce a souvent très mal géré ses finances publiques. Mais il fallait alors se poser des questions bien plus tôt, lorsqu'elle est entrée dans l'UE. En début de crise, en 2008, ce pays n'en sortait déjà pas avec un taux d'intérêt moyen sur sa dette de 3,5 %. Et on lui a prêté alors à du 7 %, soi-

disant pour que le pays sorte de l'impasse et parce que c'était mieux que les 15 % du marché financier. Puis l'on s'étonne d'une chose pas du tout étonnante, à savoir que la Grèce finit par aller encore moins bien qu'avant, avec une spirale négative qui tire son PIB vers le bas, une économie qui se délite encore plus et un peuple à qui l'on impose des mesures d'austérité humainement intenables et, pour certaines, de plus, économiquement contreproductives.

En Espagne, la gestion des finances publiques était bien plus saine. La crise est venue de l'immobilier, pas que résidentiel, car d'énormes travaux d'infrastructures, parfois surdimensionnés, sont aussi en cause. Mais ces investissements étaient pour la plupart soutenus par des fonds FEDER et ce sont souvent de grosses entreprises européennes qui ont encaissé cet argent qui n'a fait que brièvement transiter par l'Espagne. Là, déjà, les responsabilités sont partagées. Or, pour le moment, les Espagnols continuent à en assumer seuls le fardeau. En 2006, l'Espagne avait encore un rapport dette/PIB meilleur que celui de l'Allemagne. Or, eux qui n'ont pas titrisé leurs créances immobilières et qui sont restés honnêtes, se sont vu appliquer le même « remède » qu'à la Grèce, avec des prêts à des taux certes un peu moins élevés, mais toujours usuriers, tout en veillant à ce qu'ils s'en sortent seuls.

Pourquoi tous deux marquent-ils alors leur satisfaction ?

Tout simplement pour éviter de nouveaux plans d'aide avec leur dose additionnelle d'austérité, tout en espérant recourir aux marchés financiers pour leurs nouveaux emprunts. Les marchés ne conditionnent pas a priori leurs recours à des mesures d'austérité afin de couvrir le paiement des intérêts. C'est quand même révélateur que ces pays finissent par préférer le recours aux marchés financiers à l'« aide européenne ».

Raison pour laquelle vous mettez toujours le citoyen au cœur de vos démonstrations ?

Ma sensibilité est certes exacerbée parce que mes missions là-bas m'amènent à voir des gens dans un dépit total. Je rappelle que les systèmes d'éducation et de santé ont, au nom d'une austérité excessive et souvent brutale, été très gravement mis à mal. En Espagne, une personne qui souffre d'un cancer doit souvent patienter un an entre le diagnostic et son traitement. Inutile de dire que, dans ces conditions, son espoir de vie est très réduit. En Grèce, les retraités n'ont souvent plus de quoi se nourrir en fin de mois et l'enseignement ne fonctionne plus, etc. On pourrait multiplier les exemples. Pour mémoire, l'Espagne n'est qu'à 1.500 km de chez nous. Voyant ce que l'on peut parfois y observer, on peut presque parler de « génocide » tant certaines situations sont humainement intolérables chez ce partenaire de ce beau projet d'UE.

Angela Merkel, qui pensait qu'il fallait transférer avec maîtrise et non prêter l'argent sans plan ciblé, avait-elle raison ?

Oui, et la condition était de faire le travail de redressement avec ces pays, et non de leur imposer seulement des coupes budgétaires brutales à implémenter seuls, tout en leur faisant comprendre ensuite qu'ils sont par trop ineptes, corrompus, etc. Comme si ce populisme était notre unique réponse alors que, dans nos pays aussi, de lourds problèmes attendent encore d'être adressés.

Jamais je n'ai voulu apparaître comme un redresseur de torts ni un donneur de leçons. Je regarde les problèmes et tente d'analyser ce qui est fait et les conséquences attendues, chiffrées et humaines. Je remarque que de plus en plus de personnalités européennes commencent à partager mon discours, de même que d'autres économistes. A considérer en outre le réel risque d'insurrection sociale, on ne pourra plus longtemps se permettre de tergiverser.

Nos Etats avaient-ils les moyens financiers du don ?

Indiscutablement, oui. Prenez le cas de l'Espagne. Il lui faudra sans doute à peu près 100 milliards EUR pour combler le trou laissé dans les banques par les ménages faillis et la crise immobilière. 100 milliards, les Belges ont plus de deux fois et demi ce montant sur leurs livrets d'épargne. Rien que les Belges… 100 milliards, c'est 0,1 % du PIB européen. Donc, dégager 100 milliards, c'est parfaitement réalisable et réaliste. Pour mémoire, l'Espagne est aussi la 4e économie de la zone euro. Donc, se donner les moyens d'avoir la certitude de réussir – via un transfert ciblé tout en travaillant alors avec eux au redressement – apparaît bien plus important et judicieux que de prendre un risque de spirale dévastatrice et de chaos social.

Si, aujourd'hui, on avait transféré – comme ça se fait dans toute union politique et monétaire digne de ce nom, telle aux Etats-Unis ou aux Emirats Arabes Unis – tout en mettant des conditions strictes d'assistance sur place, on aurait gagné en crédibilité et, surtout, en efficacité. Mais, quand Angela Merkel a dit qu'il valait mieux transférer sous conditions, certains ont préféré hypocritement crier à l'ingérence en préférant égoïstement prêter à taux d'usure…

La position de l'Union, voire de la Commission, évolue-t-elle ?

Je n'ai vraiment pas l'impression que les politiques que je rencontre, de quelque pays qu'ils soient, ne prennent pas mes propos au sérieux. Je constate aussi que c'est la Commission qui dit le plus – mais sans en avoir réellement le pouvoir – qu'il faut plus d'Europe. Ce qui veut dire aussi plus de solidarité et de budget commun. La Commission ne peut souvent qu'appliquer les décisions prises lors des sommets où certains grands Etats ont de facto le pouvoir. Bien sûr, tout est très compliqué car il y a beaucoup d'Etats membres et pas de gouvernement européen. Il y a bien un Parlement. Espérons qu'un jour l'Europe se dote d'un vrai président et d'un gouvernement à la hauteur de ses ambitions et de ses nombreux défis. ☑

Propos recueillis par
Marc Vandermeir

Belval : entretien avec Vincent Delwiche, directeur d'Agora

Le rythme s'accélère à Belval, le site s'impose en véritable lieu de vie, comme nous l'explique Vincent Delwiche, directeur de la société de développement Agora.

Où en est le développement de Belval aujourd'hui ?

Ce qui est frappant, c'est de voir à quel point la construction s'accélère et comment les aménagements de l'espace urbain progressent. Aujourd'hui, avec plus de 280.000 m² livrés dont 93.000 m² en bureaux, Belval est au 2e rang des sites d'activités de la périphérie de Luxembourg-Ville. Loin de l'image de l'ancienne friche, le site est devenu un véritable lieu de vie qui propose à tous, la qualité et les services d'un centre moderne. On peut prendre des exemples. La gare ou le centre commercial, dont le succès dépasse désormais le niveau local. On peut aussi évoquer les espaces de récréation ou la place toute particulière dédiée aux loisirs, à la culture et à la mise en valeur du patrimoine. La réputation de la Rockhal et d'Utopolis ne sont plus à faire. Et je peux déjà vous confirmer que l'été prochain, l'ouverture au public des anciens hauts fourneaux créera une attraction nouvelle, largement au-delà des frontières du pays.

Nos dernières statistiques nous confortent dans cette vision d'un développement rapide. Plus de 150 entreprises, commerces et administrations sont installées à Belval. Les quatre centres de recherche déjà présents cumulent aujourd'hui plus de 500 chercheurs. Cela, sans compter sur la vingtaine de start-up installées au Technoport. Au total, plus de 4.000 personnes se rendent chaque jour à Belval pour leurs activités professionnelles. Une grande majorité d'entre elles sont actives dans les secteurs de l'innovation et de la finance.



Vincent Delwiche, directeur, Agora.

Et du côté des habitants, le succès est-il le même ?

Le résidentiel est notre 2e pilier de développement. Cela s'explique par la mixité que nous avons souhaitée dès le début de l'opération d'aménagement. Belval compte désormais plus d'un millier d'habitants dans les deux quartiers résidentiels de la Terrasse des Hauts Fourneaux et de Belval Nord. Ce succès, nous le devons aux nombreuses formules résidentielles que nous avons développées afin de couvrir les besoins des ménages. Nous le devons aussi à la qualité de nos aménagements urbains dont certains ont été récompensés au niveau international. Enfin, la prise en compte de la durabilité au niveau global y est aussi pour quelque chose, surtout depuis que Belval a reçu sa pré-certification Gold de la Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen (DGNB).

Qu'en est-il du proche avenir sur le site ?

Il nous faut aller plus loin. Nous nous y préparons. Voici quelques exemples : dès cet été, le parc récréatif de 11 hectares sera définitivement ouvert au public. Nous mettons 30.000 m² en commercialisation dans le nouveau quartier de l'Esplanade et la réflexion sur le futur ensemble résidentiel de Belval Sud est engagée. Ainsi, nous pourrons offrir d'ici peu de petites entités de 4.000 à 5.000 m² et des petits terrains résidentiels. Dans le même temps, à côté des résidences d'étudiants et des futurs équipements universitaires, un pôle Santé se dessine avec l'arrivée des laboratoires Ketterthill et de l'extension du Luxembourg Centre for Systems Biomedicine (LCSB) dans un même bâtiment.

Belval avance sur tous les fronts avec succès. Avec nos nouveaux projets nous préparons un nouveau cap. ☑



www.agora.lu

Nëmmen Europawahlen: Wat kënnt do op eis zou?

An e puer Wochen si fir 8. Kéier Europawahlen. Spéitstens elo ass d'Zäit, fir sech mat Lëtzebuerg an Europa an mat Europa zu Lëtzebuerg auserneen ze setzen. De Marc Hostert mat e puer Iwwerleeungen zu dësem Thema.

Et ass fir d'éischt an der Geschicht vu Lëtzebuerg, datt Europawalen vun den nationale Wahle getrennt sinn. Soss waren déi national Wahlen am Juni, an dernieft fir vill vun eis, d' Europawalen derbäi gepraff t. Dës Kéier ass et anescht, net aus enger aktiver politescher Entscheedung eraus, mä aus der Konsequenz vu virgezunnen Neiwahlen, kréien mer dës Kéier de Menu Europa, de 25. Mee, um Plateau zerwéiert.

De Menu ass een, deen der vill vun eis net esou genau kennen oder kenne wëllen. Den Design vum Service, op deem de Menu vun Europa presentéiert gëtt, ass och kee « Vieux Luxembourg », « Made in Luxembourg ».

Mir hunn d'Chance an d'Méiglechkeet eis an deenen nächste Wochen a Méint konkret mat dësem Menu, dat heescht mat Europa, auserneen ze setzen an op Basis vun där Ausernanersetzung politescht Personal vu Lëtzebuerg am Europaparlament mat hiren Ideeën fir déi nächst fënnef Joer auszesichen.

Dëst sollte mer akribescht maachen, well Europa ass méi do wei mer mengen; méi ass oft net do, wou mer mengen, wou et misst sinn!

A villen Politikfelder, Landwirtschaft, Wirtschaft a Finanzen spillt ganz oder ëmmer méi Musek an Europa, d'Roll vu Lëtzebuerg ass déi vun engem sougenannten « Policy-Taker »; et gëllt dat ëmsetzen, wat vum Europarlament an Conseil op Proposition vun der Kommissioun festgehalen gouf; oder méi vereinfacht gesot gëtt: Dat kennt vu Bréissel.

Jo, dat kënnt – geographesch – vun Bréissel. Dat stëmmt. Vill méi awer och net. Bréissel ass näischt abstraktes. Et si Fraen an Männer, déi am Parlament an am Conseil hiert Land representéieren a probéieren, den Design vun Europa fir Zukunft ze gestalten. Lëtzebuerg sëtzt mat um Dësch am Conseil an am Parlament. Vertrieder vu Lëtzebuerg mussen do bei Zäiten hir Iddien bestëmmt a konkret mat erabréngen.

Doriwwer eraus sinn d'Europawalen dës Kéier méi wichteg ewéi jee, huet d'Kris vun 2008, eis praktesch gewisen, datt vill Problemer, déi déi eenzel Memberstaten hunn, net eleng ze léisen sinn; Massen-Aarbechtslosegkeet, Jugend-Aarbechtslosegkeet an sozial Mindestsätz.

D'Kris vun 2008, ass nach net hannert eis, se ass aus dem Bléckfeld.

Dës Erausfuerderungen sinn nach do an net eleng duerch d'Interventiounen vun der europäescher Zentralbank an duerch Aféierung vun der Kommissioun hirem Plang vun makro-ökonomeschen Gläichgewiichter, ze léisen an kaum ze legitiméieren.

Dat nächst Parlament muss mat Hand uleeën, un déi sougenannten « Gouvernance » vun Europa. Dat heescht konkret déi Fraen a Männer, déi mir op Bréissel schécken solle mat definéieren: Wien an Europa wat, wo, wéini an wei – méi an anescht mécht – ewéi bis elo.

Dobäi mussen och Iddien an Design vu Lëtzebuerg mat afléissen, wa mir méi Rechter an Europa of ginn, fir déi global Problemer vun der Zukunft kënnen ze léisen.

D'Zil muss et sinn, datt e puer Teller vum Service, den Design, vum « New Luxembourg », déi Kéier awer « Made in Europe » hunn ! ☑



Photo-Focalize/Emmanuel Claude

Marc Hostert

Follow Marc Hostert sur Facebook et Twitter : @marchostert

Comment renforcer l'impact de vos *teambuildings* ?

Avec pour objectif de fédérer, de renforcer l'esprit d'équipe, d'améliorer la communication ou encore la productivité, le *teambuilding* peut être plus qu'une rencontre purement ludique. Alors, comment peut-on orienter sa mise en œuvre et sa mesure ?

Organiser un *teambuilding* ne s'improvise pas. Même si cela semble évident, il est intéressant de creuser la question du pourquoi d'un *teambuilding*. Quelles sont mes attentes ? Et celles de l'équipe ? Y a-t-il des défis à relever ? Des comportements à changer ? Pour pouvoir vérifier la réussite de votre projet, il est important de réfléchir en termes d'objectifs concrets, mesurables. En effet, définir comme objectif « une meilleure communication entre M. X. et M. Y » sera ressentie sans être mesurable. Par contre, « viser une réduction de x heures du temps investi par projet » sera facilement vérifiable. Bien sûr, il est nécessaire d'avoir un repère et une expérience préalable pour pouvoir évaluer l'impact de votre *teambuilding*.



Définir sa cible

Ensuite, il est important de bien sélectionner sa cible : est-ce que la direction doit y participer ? Est-ce que j'organise un *teambuilding* pour toute l'équipe ou par service ? Quel est le profil des participants et leur vécu commun ? Un *teambuilding* n'a, en théorie, pas de limite de taille. Pour un grand nombre de participants, il est toujours possible d'organiser les activités en petits groupes afin de pouvoir travailler en profondeur les thèmes définis et de laisser à chacun le moyen de s'exprimer. La constitution des équipes dépendra des résultats envisagés.

L'accompagnement par un professionnel

Les réponses à toutes ces questions vous permettront de briefer le professionnel auquel vous allez faire appel. Plus il aura d'informations, mieux il pourra vous aiguiller et vous proposer les activités qui créeront un environnement adéquat, encourageant les comportements souhaités. Expliquez-lui le contexte et les défis auxquels votre équipe doit faire face afin qu'il puisse vous aider à retravailler vos objectifs et à définir des outils de mesure du succès. Cette rencontre peut se présenter sous de multiples facettes. L'événement final dépendra de votre définition des résultats, du vécu de l'équipe et des souhaits des décideurs. Vous suffit-il de passer un moment sympa ensemble ou désirez-vous travailler en profondeur des sujets spécifiques ? L'équipe veut-elle se dépenser physiquement ou se rencontrer plutôt intellectuellement ? Au Luxembourg ou à l'étranger ? La créativité ne connaît pas de limites…

Un impact à court et à long terme

Il est certain que votre *teambuilding* , s'il est réfléchi et réalisé avec soin, aura un impact sur votre équipe. Cependant, cet impact est le plus souvent à court terme, avec des retombées très positives des participants suite à l'événement. Quelques semaines plus tard, chacun est reparti dans sa routine et les bonnes résolutions sont vite oubliées. Afin d'éviter cela, il est intéressant de réfléchir au lendemain et de se demander comment maintenir cette nouvelle dynamique au quotidien. Ainsi, demandez aux participants de planifier les prochaines actions que le *teambuilding* leur a donné envie d'entreprendre. Mettez en place une routine rappelant cet événement ou tenez-vous aux changements décidés tous ensemble. Surtout, n'oubliez pas que ce sont souvent ces petits détails, qui ont l'avantage d'être facilement mis en place, qui aident à modifier les comportements existants. ☑



Netty Thines
Conseiller en communication

Mediation S.A.







Nouvelle édition du *Répertoire des offreurs de formation* : ouvrage de référence pour l'achat de formation

Le *Répertoire des offreurs de formation* s'adresse aux professionnels RH, qu'il s'agisse des chefs d'entreprise, des responsables de formation ou des délégués du personnel, et vise à faciliter l'achat de formation.

Il constitue également un outil pratique à l'usage des particuliers en quête de formations : qui sont les offreurs de formation présents au Luxembourg ? Quels services proposent-ils ? Dans quels domaines sont-ils actifs ?



Ouvrage de référence destiné à renforcer la visibilité de l'offre de formation, le *Répertoire* propose de disposer, à tout moment, de données essentielles caractérisant les offreurs de formation actifs au Luxembourg. Pour cette nouvelle édition 2014, il recense 247 offreurs de formation avec leurs spécificités.

Le *Répertoire* peut être commandé gratuitement par e-mail à repertoire@infpc.lu. Une version en ligne, actualisée régulièrement, est également téléchargeable sur **lifelong-learning.lu**. ☑

Un tutoriel dédié au cofinancement de la formation

L'INFPC a lancé récemment un tutoriel destiné à faciliter l'élaboration des demandes de cofinancement de la formation aux entreprises.

L'État soutient financièrement l'effort de formation des entreprises à hauteur de 20 % imposables de leurs investissements en formation. Cette aide s'élève à 35 % pour les frais de salaire de certains types de salariés.

Les entreprises peuvent désormais accéder plus aisément au soutien de l'État en complétant leur demande de cofinancement à l'aide du tutoriel vidéo qui présente la procédure à suivre.

Un formulaire interactif permet de naviguer dans une représentation du formulaire de demande de cofinancement et de cliquer directement sur les points pour lesquels un complément d'information est souhaité. À chaque point sélectionné correspond un extrait de la notice explicative et un chapitre du tutoriel.

Ce nouvel outil est consultable sur le portail de la formation tout au long de la vie, **lifelong-learning.lu**.





65e Congrès Mondial de la FIABCI

En mai à Luxembourg

Rendez-vous international des décisionnaires du secteur immobilier, le 65e Congrès Mondial FIABCI (Fédération Internationale des Administrateurs de Biens Conseils Immobiliers) se tiendra les 20, 21 et 22 mai à Luxembourg.

Ce congrès mondial se déroulera sur 3 journées de programme professionnel, incluant des conférences animées par des intervenants de renommée internationale, des débats d'experts, des *workshops*, un espace d'exposition ainsi que de nombreuses opportunités de *networking* entre décisionnaires du secteur.



Avec 1.500 personnes attendues venant de près de 60 pays, le secteur immobilier, toutes disciplines confondues, y compris les métiers du bâtiment, de l'architecture, du design, du courtage, du développement immobilier, de l'investissement, de la gestion de projet, de la finance, de l'expertise, de fonds… y sera bien représenté.

Le programme sera divisé en demi-journées, axées autour d'une problématique et d'un corps de métier. Le thème central de la

Suite page 28 ⇨ •••

➩••• Suite de la page 27



conférence, *Building Humanity*, sera le fil rouge et premier thème à être abordé le 20 mai 2014.

Parmi les autres sujets, *Real Estate Opportunities* abordera les dernières tendances ainsi que le nouveau visage du marketing et de la communication du secteur immobilier au travers de l'expertise de professionnels internationaux. La demi-journée *Cities & Technologies* permettra, quant à elle, d'en apprendre davantage sur l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication mise en place au sein des bâtiments et des villes ainsi que la manière dont sont collectées et gérées les données. Un thème spécifique *Finance & Tax* présentera les évolutions du secteur immobilier en matière de réglementations et les impacts liés à la politique de transparence pour les professionnels du secteur. D'autre part, *Architecture & Urban Design* traitera des dernières avancées en matière de développement urbanistique, du rôle des architectes et des urbanistes dans l'évolution de l'architecture et la construction des villes de demain.

Des intervenants internationaux de choix

Chaque sujet sera présenté par des conférenciers de renommée, tels que :

- Jeremy Rifkin : conférencier d'honneur pour le lancement du Congrès, Jeremy Rifkin est l'un des économistes et penseurs contemporains les plus reconnus du 21e siècle. Auteur de la *Troisième révolution industrielle*, il mettra en lumière sa théorie sur la façon dont la fusion entre nouvelles technologies et énergies renouvelables peut bouleverser notre système économique et nos modèles sociétaux, celui de l'immobilier y tenant une place prépondérante.
- Zhang Yue : intervenant sur le thème *Cities & Technologies*, Zhang Yue est président et fondateur du groupe BROAD ; connu pour avoir construit un immeuble de 30 étages en 15 jours, il partagera son avis d'expert sur les techniques de construction à venir, tout en mettant un point d'honneur à répondre aux exigences incontournables de développement durable. Il est également à l'origine du projet *Sky City One*, la prochaine tour la plus haute du monde.
- Et aussi : Carlo Hein (President, FIABCI Luxembourg) , Flavio Gonzaga Nunes, (World President, FIABCI), Carlo Thelen (CEO, Luxembourg Chamber of Commerce) ; Nicolas Mackel (CEO, LuxembourgforFinance), Edwin Lee, Mayor, San Francisco, Wolfgang Feist (Founder, Passivhaus Institute), Lily Chang (Chairwoman, Taichung Real Estate Development Association), Pooran Desai (Co-founder, Bioregional), Claude Turmes (Vice President of the Green Group in the European Parliament), Paul James (Professor & Director of the Global Cities Institute (RMIT) and Director of the United Nations Global Compact Cities Programme), Adrian Joyce (Secretary General, EuroACE), Serge Krancenblum (Chairman, LAFO), et Michael Braungart (Professor, Cradle to Cradle).

Rencontrez les décisionnaires internationaux

Le programme Meet & Match est à venir sur le site de l'événement. Il permettra aux participants de rencontrer des professionnels en fonction de leurs profils et de leurs intérêts. Une occasion de générer des *leads* et de bénéficier de nouvelles opportunités pro-fessionnelles. En effet, chaque participant aura la possibilité de choisir les personnes qu'il souhaite rencontrer et, ainsi, d'organiser son propre emploi du temps afin de profiter au maximum de l'événement.

Prix d'Excellence International FIABCI – Remise des prix

Depuis 1964, le Prix d'Excellence récompense les meilleurs projets et acteurs du secteur immobilier. Les projets sélectionnés auront alors l'opportunité de se présenter au Prix d'Excellence International, une récompense prestigieuse, qui met en valeur les développements incarnant l'excellence du secteur, toutes disciplines confondues.

Le Prix d'Excellence illustre la volonté de FIABCI de stimuler la compétition au sein du secteur afin d'offrir aux professionnels des solutions optimales s'adaptant aux besoins en matière de propriétés. Cette année, 14 catégories sont proposées :

- Environmental (Rehabilitation/ Conservation) Category
- Heritage (Restoration/ Conservation) Category
- Hotel Category
- Industrial Category
- Master Plan Category
- Office Category
- Public Infrastructures/ Amenities Category
- Residential (High Rise) Category
- Residential (Low Rise) Category
- Retail Category
- Resort Category
- Rural (Homestead Development) Category
- Specialized Project (Purpose Built) Category
- Sustainable Development Category

Les lauréats seront dévoilés lors du Dîner de gala le 21 mai 2014 à la Rockhal.

Programme culturel et touristique

Le congrès est aussi l'occasion pour les internationaux de découvrir et d'apprécier les richesses dont regorge le Luxembourg. Des vestiges du passé à l'architecture moderne, le pays a beaucoup à offrir. Aussi, des visites seront organisées tout au long de l'événement afin de rendre ce séjour aussi agréable qu'enrichissant. Entre autres, une visite du quartier Belval, qui accueille de nombreuses entreprises et activités de loisirs, sera au programme. Une autre à Bonnevoie permettra de découvrir le tunnel Pfaffenthal et le château d'eau Kaltreis. Une visite exceptionnelle de la Cour de jus-tice européenne est également prévue.

La FIABCI

Fondée en 1948, la fédération immobilière internationale est une organisation dédiée aux professionnels immobiliers du monde entier. Avec l'adhésion d'une centaine d'associations professionnelles, elles-mêmes représentées par plus de 1,5 million de membres, 65 institutions universitaires et 3.000 membres indépendants, toutes professions du secteur confondues, FIABCI est l'une des organisations les plus reconnues à travers le monde. Elle détient un statut particulier de consultant auprès du Conseil économique et social des Nations Unies.

Sponsors : Agora, Baker & McKenzie, BDO, BioRegional, BNP Paribas Real Estate , Chambre de Commerce, CIGDL, Codic, CRP Henri Tudor, Cushman & Wakefield, Drees & Sommer, GIL, Neobuild, Jones Lang Lasalle, KPMG, Loyens & Loeff, LuxembourgforFinance, OPF Partners, Paul Wurth, PRO-Group, Property Partners, PwC, Reding Avocats à la Cour, Sales Lentz, SGG, Solum Real Estate et wyzSolutions.

Partenaires : ALIAI, ACI Luxembourg, AMCHAM Luxembourg, Fondarch, Luxembourg Trade and Investment Office, Luxembourg for Business, Luxembourg National Tourist Office, Ordre des Architectes Ingénieurs et City of Luxembourg.

Partenaires Presse : Accomodation Times, Agefi, Agir Céramique, Akmu, AMCHAM Luxembourg, Archello, Archi-Europe, Banque & Finance Bobsguide, BusinessMir, CFO World, Chronicle, Connexions, e-architect, Editrice Le Fonti, Ekaruna, Entreprises Magazine, Eurobuild, Europe Real Estate, Family Office, Financial Bridges, Financial Places, Facilities Management Magazine, Greenworks, HR One, IAIR, Immobilier et Services, imot.bg, Indesign Indonesia, IT One, LeadersLeague, Marketers, Property & Wealth, Australia's, Property Review, PAM Insight, PRC Magazine, Propriétés de France, Real Estate Monitor, REM en ligne, REM online, Realty Plus (India), RFP magazine, Schiller Publishing, The Scandinavian Architecture Magazine, Surface Asia, Warszawski Kurier Mieszkaniowy, Wspólnota Mieszkaniowa et Yookô.

http://www.fiabci65.com
E-mail : contact@fiabci65.com

BNP Paribas Real Estate

Une expertise mise au service de l'extension du siège de BGL BNP Paribas

Pour l'accompagner dans la conception et la réalisation de l'extension de son siège au Kirchberg, BGL BNP Paribas a fait appel aux compétences des équipes de BNP Paribas Real Estate. Souvent confondues, les deux entités ont pourtant des activités bien distinctes, comme nous l'explique Barbara Koreniouguine, directeur général délégué de BNP Paribas Real Estate.



Vue des nouveaux bâtiments du Groupe BNP Paribas sur le site du Kirchberg.



Barbara Koreniouguine, directeur général délégué, BNP Paribas Real Estate.

BNP Paribas Real Estate fait partie d'un pôle. Comment s'inscrit l'entreprise que vous dirigez dans celui-ci ?

BNP Paribas Real Estate fait partie du pôle Investment Solutions, construit sur la complémentarité des expertises de 5 métiers : l'immobilier (BNP Paribas Real Estate), l'assurance (Cardif Lux Vie), le métier Titre (BNP Paribas Securities Services), la gestion patrimoniale et financière (BNP Paribas Wealth Management), et la gestion d'actifs (BNP Paribas Investment Partners).

Lors de la fusion en 2000 de BNP et Paribas, chacune des entités possédait des filiales immobilières, qui ont été intégrées au sein d'une entité unique : BNP Paribas Real Estate.

Et cette dénomination unique a permis de regrouper tous les métiers du Real Estate…

En effet, BNP Paribas Real Estate regroupe les métiers couvrant l'ensemble de la chaîne immobilière et qui sont au nombre de 6 : Investment Management, Property Management, Expertise, Conseil, Transaction et Promotion (construire, restructurer). Cette complémentarité nous permet de répondre aux attentes de nos clients en fonction de leurs besoins et de leur faire gagner un temps précieux puisqu'ils n'ont qu'un seul interlocuteur, capable de mobiliser rapidement des expertises diverses et locales.

Vous avez été mandaté par BGL BNP Paribas dans le cadre de l'extension de son siège au Kirchberg. Expliquez-nous votre rôle dans ce projet ?

Notre premier rôle a été celui de conseil auprès de la banque. Nos équipes Transaction ont passé en revue tout le parc existant, les immeubles à vendre et leur valeur, et elles ont été mandatées pour vendre 2 immeubles du boulevard Royal : celui de l'ancien siège de BNP Paribas, qui continuera à être occupé par Cardif Lux Vie, et celui de l'ancien siège de la BGL, mandat partagé avec Jones Lang Lasalle et qui prouve que la banque fait aussi appel à d'autres prestataires que BNP Paribas Real Estate. Ensuite, nos équipes Promotion immobilière ont organisé le concours international d'architectes, qui a mis en compétition 7 agences. C'est le cabinet M3 Architectes qui a été retenu et qui réalise cette extension en étroite collaboration avec nos équipes Promotion.

Parlez-nous du projet ?

L'extension du siège représente 51.500 m² de bureaux sur lesquels sont en phase de construction 2 bâtiments reliés entre eux, l'un de 7 niveaux sur l'avenue J.F. Kennedy et l'autre, de 15 niveaux, face au rond-point Serra. Sous ces 2 bâtiments, un socle de 2 niveaux relie les avenues J.F. Kennedy et E. Steichen, et comporte des liaisons avec le bâtiment existant. Ce socle de liaisons intègre l'accueil, l'espace clients, les salles de formation, l'auditorium de 500 places, les espaces de restauration…, les parkings étant répartis sur plusieurs niveaux sous le socle. Le site bénéficiera également d'un magnifique aménagement paysager. Ce projet a été conçu pour donner une image volontairement forte, reflétant la solidité du groupe et la cohésion de toutes ses équipes, soit quelque 3.500 personnes, qui seront réunies au Kirchberg début 2016. L'empreinte forte du nouveau complexe va sans aucun doute changer radicalement l'entrée du quartier d'affaires du Kirchberg. ☑

Propos recueillis par Isabelle Couset

Développement durable : le bâtiment passe à la vitesse supérieure

Les chiffres sont connus : le secteur du bâtiment absorbe 40 % de l'énergie finale et rejette au moins 25 % des émissions de gaz à effet de serre. Il constitue donc un secteur d'actions prioritaires.

Dans ce cadre, les différents acteurs du secteur (les architectes, les bureaux d'études, les promoteurs immobiliers, les industriels et les fournisseurs) ont été amenés à évoluer dans leurs habitudes en matière de rénovation et de construction (logements individuels et collectifs, privés et publics, bureaux et commerces) afin de contribuer pleinement aux objectifs de réduction de 20 % des émissions de gaz à effet de serre de l'Europe d'ici 2020.

De l'outil marketing à la pratique généralisée

Cantonnée à l'outil marketing à ses balbutiements, la labellisation (BREEAM, HQE, LEED ou DGNB) s'impose progressivement comme une « norme » à suivre. Selon le rapport 2013 du GRESB [(1)] qui regroupe les principaux fonds investissant dans le domaine, 55 % des répondants détiennent des bâtiments tertiaires certifiés. Il faut dire que les bénéfices associés à la certification sont légion : une commercialisation plus aisée ; une consommation de ressources moindre ; des coûts opérationnels et de maintenance réduits à long terme ; et un gain de réputation. C'est la « valeur verte [(2)] ».

En Europe, le Luxembourg fait figure de très bon élève. Plus de 11 % du parc immobilier est certifié soit à la construction, soit en exploitation, soit les deux. Le nouveau gouvernement confirme son engagement à soutenir le développement du secteur de l'écoconstruction [(3)] en annonçant la création d'un Conseil National pour la Construction Durable (CNCD). En réunissant nombre de parties prenantes du secteur de la construction durable, le CNDC aura pour objectif de promouvoir la construction durable et contribuer à développer l'excellence des compétences des acteurs du secteur luxembourgeois de la construction dans le domaine.

Les aspects environnementaux représentent indéniablement une évolution dans les facteurs-clés de succès d'un actif immobilier. Il s'agit dorénavant d'engager l'ensemble des acteurs du secteur dans une démarche RSE complète en se basant, par exemple, sur la norme ISO 26000. Ceci permettrait de gérer les risques sociaux et environnementaux, la relation avec les fournisseurs et les sous-traitants, la sécurité et la santé des employés, ou encore l'éthique.

Le secteur du bâtiment a bel et bien entamé sa transition environnementale. Il lui reste désormais à intégrer des mesures RSE à l'ensemble de ses activités. ☑

En Europe, le Luxembourg fait figure de très bon élève. Plus de 11 % du parc immobilier est certifié soit à la construction, soit en exploitation, soit les deux

Laurent Rouach
Associé
Sustainability Leader

PwC Luxembourg

(1) Le GRESB est une organisation visant à évaluer et publier annuellement des statistiques sur la performance environnementale des fonds immobiliers.

(2) Le groupe Valeur Verte en Pratique (Green Value In Use) définit la valeur « verte » comme la valeur de marché d'un immeuble labellisé de bonne qualité énergie, environnement, santé, en tendance supérieure à celle d'un immeuble comparable non labellisé.

(3) Programme gouvernemental (2013). Chapitre Economie : Ecotechnologies, p.37. Consulté sur le site du gouvernement : **http://www.gouvernement.lu/3322796/Programme-gouvernemental.pdf**.

Bâtiments verts, où en est-on ?

Cela fait désormais longtemps que les premières certifications environnementales sont apparues (BREEAM 1990, LEED 1998, HQE 2004…) et les avantages retirés de ces démarches sont nombreuses. Les consommations sont avérées plus faibles, les matériaux utilisés sont moins nocifs pour l'environnement et la démarche oblige une prise en compte globale d'un projet de construction, qu'il soit de bureau, commercial, public ou autre. Néanmoins, les avantages financiers retirés de ces démarches, pour l'instant volontaires, restent encore peu étayés et ce, malgré la parution de nombreuses études dont les résultats ont été parfois contradictoires.

Depuis moins d'un an, les premières méta-études sont apparues. Par ce terme barbare, on entend une démarche statistique combinant les résultats d'une série d'études indépendantes. Parmi celles-ci, la méta-étude publiée par World Business Council sur la question est riche d'enseignements :

- construire vert ne coûte pas excessivement plus cher. En effet, on relève des surcoûts variant de 0 % à 12,5 % pour les certifications les plus contraignantes. Ce qui est étonnant, c'est que ces chiffres sont bien inférieurs à la perception des professionnels de la construction qui estiment que ce surcoût peut aller jusqu' à 29 %. Cette mauvaise perception pourrait constituer un frein à entamer la démarche dans certains cas ;
- certifier un bâtiment coûte de moins en moins cher au fur et à mesure du temps par rapport à un immeuble non certifié. On peut expliquer ce phénomène par l'augmentation des compétences, la diminution des prix de certains matériaux et par l'augmentation des contraintes réglementaires qui tend à réduire le surcoût relatif ;
- un bâtiment certifié se loue mieux. L'étude estime que la surprime obtenue sur un bâtiment certifié est de l'ordre de 10 % avec cependant de grandes variations en fonction des études et des marchés concernés. De plus, les bâtiments certifiés obtiennent un taux d'occupation plus élevé ;
- la conséquence du point précédent est que les bâtiments certifiés se vendent plus cher. Des écarts jusqu'à + 30 % sont relevés. Néanmoins, quelques études ont montré des écarts négatifs qui seraient dû à des spécificités locales ;
- dans les marchés les plus matures en la matière, on observe un phénomène qui ne relève plus d'une « prime » à la durabilité, mais plutôt d'une décote à la non-durabilité. Ce que l'on nomme en anglais le *brown discount* ;
- les consommations en énergie (électricité, gaz/fuel) et en eau diminuent drastiquement dans les bâtiments certifiés. En fonction du niveau obtenu, ces diminutions peuvent aller jusqu'à 50 %. Dans des pays où les structures des baux sont dites « double net » ou « triple net », comme à Luxembourg, c'est un bénéfice direct pour le locataire ;
- la qualité des réceptions et surtout de la gestion technique du bâtiment est essentielle pour obtenir les résultats prévus. Une mauvaise gestion peut impliquer, au contraire, des surcoûts désastreux pour le locataire et le propriétaire ;
- les bienfaits sur la productivité et le bien-être des occupants sont avérés et convergents. Ils sont néanmoins extrêmement difficiles à quantifier. Une meilleure évaluation des ces apports est sans doute l'élément manquant pour engendrer une augmentation massive du nombre de certifications environnementales.

Au-delà de ces points, un élément qui tend également à accélérer la transition dans le milieu immobilier est la gestion du risque, et particulièrement le risque réglementaire. Un exemple frappant est la directive EU 2010/31 qui obligera tous les bâtiments publics à une consommation d'énergie « quasi-nulle » pour 2019 et obligera tous les bâtiments fonctionnels (tout sauf le résidentiel) au même critère pour 2021. Sachant qu'un projet de bureaux peut prendre plus de 4 années depuis son concept initial, il est de moins en moins imaginable qu'un développeur entame maintenant un projet sans effectuer cette démarche. ☑



Gerald Merveille
MRICS
Managing Director

CBRE S.A.

L'Asset management : ou comment gérer son patrimoine immobilier ?

L'Asset management peut se définir comme la gestion stratégique patrimoniale d'un ou de plusieurs biens immobiliers. La principale mission d'un Asset Manager est le suivi d'un portefeuille de biens tant sur le plan commercial qu'administratif et financier. Concrètement, un Asset Manager représente les intérêts du propriétaire sur l'ensemble des bâtiments qui lui sont confiés en mandat. Cette fonction transversale s'est développée dans le courant des années 1990, se répandant rapidement dans la sphère immobilière mondiale. Au Grand-Duché, l'activité est encore peu répandue.

Au Luxembourg, il existe peu de services dédiés à la gestion d'actifs immobiliers. Or, l'immobilier professionnel luxembourgeois offre des opportunités intéressantes, se caractérisant par un marché stable en termes de transactions, un taux de vacances plus bas que nos voisins européens et des locataires de qualité.

Actuellement, la tendance du marché est à la sous-traitance, s'opérant même depuis l'étranger puisque l'Asset management de bâtiments situés au Grand-Duché n'est pas opéré depuis le Luxembourg, mais souvent depuis les pays avoisinants. Pourtant, un gestionnaire local serait plus à même d'identifier les besoins de son client et d'évaluer les risques commerciaux et techniques propres au bâtiment.

Suite page 36 ⇨ •••

> Pour être Asset Manager, il ne suffit pas de commercialiser simplement un bâtiment en affichant un prix sur une surface

L'Asset Manager : un profil local plutôt qu'étranger

En immobilier, la connaissance du marché est primordiale. Et cela est encore plus vrai au Luxembourg, où les sociétés étrangères sont nombreuses à vouloir s'implanter. Un acteur du marché local est donc la meilleure option pour les conseiller.

Dans la démarche de gestion de patrimoine, l'Asset Manager se doit donc de connaître le milieu où il évolue pour bien conseiller son client propriétaire. C'est nécessaire dans la définition de la stratégie patrimoniale, développée selon les besoins du client. Pour ce faire, l'Asset Manager établit avec son client les objectifs de valorisation et de rentabilité des biens, compte tenu de ses attentes et des conditions de marché.

Bien entendu, chaque client a une stratégie qui lui est propre. De manière générale, les *family offices* tendront à limiter les risques, à pérenniser les actifs et ils se focaliseront sur des actifs *core*, alors que d'autres investisseurs ayant une stratégie opportuniste opteront pour l'acquisition d'actifs plus risqués en termes de qualité, mais obtiendront un meilleur retour sur fonds propres via une gestion adaptée.

Suivant le type de client et la stratégie retenue, des acquisitions ou des arbitrages peuvent être effectués dans un but de valorisation. De là, l'Asset Manager détermine les stratégies de sortie en conseillant les clients suivant leurs desiderata.

Un point de contact entre investisseurs et promoteurs

Parmi les tâches de l'Asset Manager, il y a également celle de la mise en relation entre investisseurs et promoteurs pour réaliser des opérations de développement ou de reconversion. Par exemple, l'Asset Manager doit conseiller ses clients quant à l'acquisition d'une parcelle de terrain supplémentaire pour procéder à une nouvelle construction ou redévelopper un actif existant, car cette option offre une rentabilité supérieure par rapport à son usage actuel.

Une valorisation sur mesure selon le bien traité

Parmi les objectifs de l'Asset Manager, il y a aussi la valorisation des biens, qui peut prendre plusieurs formes. Suivant l'immeuble, l'Asset Manager peut renégocier les baux et améliorer la qualité de l'état locatif ou entreprendre des travaux de rénovation ou d'amélioration des bâtiments, qui attireront de nouveaux locataires moyennant un loyer plus élevé.

Pour effectuer ce genre de travail, il est impératif de connaître parfaitement le marché, les us et coutumes, et les bons intervenants. C'est pour cette raison qu'un contact régulier avec les architectes, les maîtres d'œuvre, les Project Managers est nécessaire pour déterminer l'avancée des travaux de rénovation ou de construction. À cela s'ajoute le suivi administratif, comptable et financier avec les fiduciaires (échéances d'emprunt, gestion des relations avec les banques...). À noter que l'Asset Manager revêt aussi une casquette financière, car il prépare les business plans et cash-flows, les *reportings* financiers et ceux liés à l'exploitation du bâtiment.

Le Property Manager : un partenaire pour la gestion quotidienne

Autre part importante du métier d'Asset Manager : la gestion de sa relation avec le Property Manager, c'est-à-dire l'administrateur auquel il confie son bien en sous-traitance pour assurer quotidiennement sa gestion tant sur le plan du quittancement des loyers que de la maintenance technique.

Afin de contrôler les coûts, Property Manager et Asset Manager travaillent de concert pour établir un *benchmarking* et identifier quels frais peuvent être économisés dans un objectif d'exploitation des coûts.

Avez-vous le profil d'un Asset Manager ?

Le métier d'Asset Manager est avant tout un métier polyvalent et complet. Pour être un bon Asset Manager, il est nécessaire de faire preuve d'un esprit de synthèse et d'analyse, et d'avoir des compétences en management, communication et négociation.

Au Luxembourg, parler plusieurs langues est un atout indispensable, de par la position géographique.

Il faut savoir également s'adapter à des pratiques et des termes techniques différents car, suivant son origine, le client ne connaît pas forcément le jargon et les us et coutumes locaux.

En plus d'une connaissance du marché, le métier d'Asset Manager demande également d'adopter une démarche proactive, par exemple en supervisant la commercialisation des lots vacants des biens sous mandats et en prenant part aux négociations.

Vous l'aurez compris, pour être Asset Manager, il ne suffit pas de commercialiser simplement un bâtiment en affichant un prix sur une surface. Il faut le faire de manière réfléchie, proposer des solutions et actions marketing innovantes de façon à faciliter les transactions. Interagir avec les agents et collaborer avec eux est également important pour qu'ils puissent proposer les lots vacants à leurs clients. Cet échange d'informations avec les agents permet d'ailleurs à l'Asset Manager d'affiner sa stratégie marketing. ☑



Erwan Varron – MRICS
Asset Manager

Coralie Delferier
Corporate Communications Manager

RealCorp Luxembourg

L'enregistrement et la transcription d'un contrat de bail en 6 questions pratiques

L'enregistrement et la transcription d'un contrat de bail sont des formalités obligatoires au Grand-Duché de Luxembourg, mais restent souvent ignorées du grand public.

L'enregistrement et la transcription d'un contrat de bail ont pourtant une utilité certaine pour les parties, qui sont alors mieux protégées dans leurs relations contractuelles.



Quels contrats sont concernés par ces formalités ?

Tout contrat de bail écrit, quelles que soient sa nature et sa durée, doit obligatoirement être enregistré [1]. Ainsi, sont concernés non seulement les baux commerciaux, mais également les baux dits professionnels (ex : contrat de location de bureau) ou les baux à usage d'habitation.

Tout contrat de bail dont la durée stipulée est supérieure à 9 ans doit, en plus, faire l'objet d'une transcription.

Quelle est la procédure à suivre ?

L'enregistrement d'un contrat de bail doit se faire dans le délai de 3 mois suivant sa signature [2]. L'enregistrement consiste dans la remise d'un original du contrat à l'Administration de l'Enregistrement et des Domaines, qui l'inscrit sur un registre public et remet l'original aux parties avec la mention de la date à laquelle le contrat a été enregistré.

La transcription d'un contrat de bail d'une durée supérieure à 9 ans doit être effectuée auprès du Bureau des hypothèques de l'Administration de l'Enregistrement et des Domaines du ressort de la situation de l'immeuble. Il s'agit d'une formalité de publicité du contrat consistant à recopier le bail sur un registre officiel. La transcription doit être effectuée dans le délai de 2 mois suivant l'enregistrement du contrat de bail et exige que ledit contrat soit rédigé sous forme notariée.

Quels sont les coûts associés à ces formalités ?

L'enregistrement d'un contrat de bail donne lieu à la perception d'un droit d'enregistrement déterminé comme suit :

- pour les baux non soumis à la TVA : le droit d'enregistrement s'élève à 0,6 % du montant des loyers cumulés sur la durée totale du bail (ex : pour un contrat de bail conclu pour une durée de 3/6/9 ans (durée maximale de 108 mois), le droit d'enregistrement sera de 108 x 0,6 % du montant du loyer mensuel). En cas de contrats à durée indéterminée, le droit proportionnel d'enregistrement est calculé sur le montant total des loyers sur une période de 20 ans ;
- pour les baux soumis à la TVA : seul un droit fixe de 12 EUR sera perçu au lieu du droit proportionnel de 0,6 % du montant total des loyers cumulés et ce, quelle que soit la durée du contrat de bail.

La transcription d'actes donne normalement lieu au paiement d'un droit proportionnel de 1 %. Selon une partie de la doctrine, ce droit proportionnel se cumule avec le droit d'enregistrement. Dans la pratique, les administrations prélèvent toutefois uniquement un supplément s'élevant à environ 12 EUR pour procéder à la transcription d'un contrat de

> Tout contrat de bail écrit, quelles que soient sa nature et sa durée, doit obligatoirement être enregistré [1]. Ainsi, sont concernés non seulement les baux commerciaux, mais également les baux dits professionnels (ex : contrat de location de bureau) ou les baux à usage d'habitation

bail et ce, conformément à la loi indiquant que la transcription des baux d'une durée de plus de 9 années n'est passible d'aucun droit au profit du trésor [(3)].

Qui doit procéder à l'enregistrement et/ou la transcription ?

Le Code fiscal prévoit que « *les droits des actes à enregistrer seront acquittés (...) par les parties, pour les actes sous signature privée (...)* » [(4)] et que « *les droits des actes civils et judiciaires, emportant obligation, libération ou translation de propriété ou d'usufruit de meubles ou immeubles, seront supportés par les débiteurs et nouveaux possesseurs ; et ceux de tous les autres actes le seront par les parties auxquelles les actes profiteront, lorsque, dans ces divers cas, il n'y aura pas été stipulé de dispositions contraires dans les actes* » [(5)].

Chacune des parties contractantes est ainsi en principe tenue de faire enregistrer le bail. En pratique, la responsabilité de procéder aux formalités d'enregistrement dépendra plutôt de la forme, notariée ou sous seing privé, du contrat.

Pour les baux passés sous forme notariée, il incombera au notaire de procéder aux formalités d'enregistrement.

Pour les baux sous seing privé, la loi ne précise pas qui doit procéder à leur enregistrement. Cette question est alors généralement réglée par les parties dans le contrat et l'obligation est usuellement mise à la charge du locataire, puisque c'est lui qui profite le plus des avantages de la formalité accomplie. Dans l'hypothèse où rien ne serait prévu dans le contrat, l'enregistrement est laissé aux bons soins de la partie la plus diligente.

A noter toutefois que, même si le contrat de bail désigne l'une des parties comme responsable des formalités d'enregistrement, le bailleur et le preneur sont toujours tenus solidairement au paiement des droits y afférents. En cas de non-paiement des droits d'enregistrement par la partie désignée au contrat, l'Administration de l'Enregistrement et Des Domaines est alors libre de réclamer ceux-ci à n'importe laquelle des parties au contrat.

S'agissant de la transcription, cette formalité est obligatoirement à accomplir par le notaire. En pratique, le notaire devant lequel a été conclu le contrat de bail sous forme notariée (donc d'une durée de plus de 9 ans) procédera à l'enregistrement puis à la transcription.

Quels sont les avantages liés à l'enregistrement et/ou la transcription ?

L'utilité de l'enregistrement est principalement de conférer une date certaine au contrat de bail, le rendant ainsi opposable aux tiers à partir de cette date.

L'opposabilité du contrat signifie que les tiers au contrat ne peuvent pas ignorer l'existence et le contenu de celui-ci, ce qui peut être utile notamment en cas de vente de l'immeuble loué. En effet, si le bailleur vend le bien loué, le contrat de bail non enregistré ne pourra pas être opposé au nouvel acquéreur, lequel pourra alors évincer le locataire.

Tel n'est cependant pas le cas, par exception, pour les baux à usage d'habitation, dans la mesure où la loi modifiée du 21 septembre 2006 prévoit l'opposabilité de plein droit de ce type de bail à un éventuel acquéreur [(6)].

L'absence d'enregistrement est également une entrave à l'enregistrement d'actes judiciaires, dans la mesure où un huissier ne pourra pas enregistrer un acte se référant à un contrat de bail non enregistré [(7)].

La transcription est, quant à elle, utile afin de rendre le bail opposable aux tiers à partir de sa 10e année d'exécution et jusqu'à son échéance. Un bail enregistré, mais non transcrit, d'une durée supérieure à 9 ans n'est en effet opposable aux tiers que pendant ses 9 premières années d'exécution, mais leur sera inopposable pour la période postérieure. A l'inverse, un bail enregistré et transcrit d'une durée supérieure à 9 ans est opposable aux tiers de son entrée en vigueur jusqu'à son échéance [(8)].

Quelles sont les sanctions encourues ?

A défaut d'enregistrement du bail dans les 3 mois de sa conclusion, l'Administration de l'Enregistrement et des Domaines est en droit de percevoir à titre de sanction un double droit. Selon les hypothèses détaillées au point 4 ci-avant, le retardataire devra ainsi s'acquitter soit d'un droit proportionnel de 1,2 % sur le montant total des loyers, soit d'un droit fixe de 24 EUR.

Aucune sanction n'est prévue en l'absence de transcription d'un bail d'une durée de plus de 9 ans. ☑



Me Paulo Lopes Da Silva
Avocat à la Cour
Partner
Real Estate, Zoning and Environment



Me Stéphanie Juan
Avocat, PhD in Public Law
Senior Associate
Real Estate, Zoning and Environment

MOLITOR Avocats à la Cour

(1) Article 69 de la loi du 22 frimaire an VII (12 décembre 1798) sur l'enregistrement.
(2) Code fiscal, chapitre III, section 2§5.
(3) Article 19 de la loi modifiée du 25 septembre 1905 sur la transcription des droits réels immobiliers.
(4) Code fiscal vol. 5; Chap. IV, §2.
(5) Code fiscal vol. 5; Chap. IV, § 3.
(6) Article 12 de la loi modifiée du 21 septembre 2006 sur le bail à usage d'habitation.
(7) Loi du 22 frimaire an VII (12 décembre 1798) sur l'enregistrement.
(8) Article 11 de la loi du 25 septembre 1905 précitée.

Le Luxembourg se féminise… un peu

Ce n'est pas encore flagrant mais quelques signes encourageants montrent que certaines institutions de premier plan sont prêtes à accueillir des femmes à leur tête. Et même de jeunes femmes, au profil parfois atypique. Y aurait-il un vent de renouveau, suite aux dernières élections, dans la société luxembourgeoise ? Voici deux nominations récentes qui ne laissent pas indifférent.

Corinne Cahen, 40 ans, mère de deux enfants, ex-journaliste, propriétaire de Chaussures Léon. Ministre de la Famille et de l'Intégration, ministre à la Grande Région.

Pouvez-vous nous raconter comment se passe une proposition de faire partie du gouvernement? Choisit-on son ministère ?

Cela s'est passé par téléphone. J'ai reçu ce coup de fil de Xavier Bettel alors que je ne m'y attendais pas du tout. Quelques jours auparavant nous avions eu l'occasion de parler de mon nouveau rôle de députée et rien ne m'avait laissé penser qu'il avait éventuellement un autre projet à me proposer. J'ai participé aux groupes de travail mis en place durant les discussions de coalition. Je faisais partie du groupe Economie, Recherche, Travail et Emploi, sous la présidence d'Etienne Schneider. J'ai d'abord refusé les premières propositions qui m'ont été faites. Je voulais un ministère qui me concerne de près, qui me motive et auquel j'étais sûre de pouvoir apporter quelque chose, comme celui de la Famille.

Comment avez-vous organisé la transition entre votre ancienne vie et vos nouvelles responsabilités ?

J'avais commencé à prendre des décisions suite à mon élection en tant que députée. J'ai donc juste accéléré le mouvement. J'ai démissionné de mon poste à la Chambre de Commerce, rôle qui est légalement incompatible avec celui de député. J'ai confié la direction de Chaussures Léon à mon époux. Le contact avec les clients et les équipes des magasins me manque un peu mais, grâce à lui, j'en entends parler tous les soirs. Je compte bien m'investir encore un peu dans le choix des collections. Mon ministère ne m'oblige pas à planifier de nombreux déplacements et c'est ce que je voulais pour pouvoir rester proche de ma famille. Maintenant, je travaille moins le samedi, mais, par contre, j'ai perdu mes mardis et jeudis après-midi avec mes filles. C'est donc leur père qui assure les accompagnements aux activités.



Corinne Cahen, ministre de la Famille et de l'Intégration, ministre à la Grande Région.
Photo-SIP/Yves Kortum

Pensez-vous déjà à la suite ?

Oui, il le faut. On n'endosse pas un rôle politique pour toute une vie. Je n'aurais pas accepté d'entrer au gouvernement s'il m'avait fallu renoncer à la propriété de mes magasins, comme il en a été question. Ils sont ma garantie de pouvoir retrouver une activité à

l'issue de mon mandat. Pour moi, le mandat politique idéal devrait durer 2 législatures : la première pour initier les réformes nécessaires et la deuxième pour les mettre en œuvre et récolter les fruits de ces actions. Mais je prends surtout la vie comme elle vient, en regardant l'avenir plutôt que le passé.

Y a-t-il des points communs entre l'entreprenariat et la politique ?

En tout cas il y a des éléments de mon expérience entrepreneuriale que je souhaite transposer dans l'exercice de la politique. Dans la façon de gérer les dépenses, par exemple. Dans ma vie de cheffe d'entreprise, chaque euro dépensé venait de ma poche et je devais l'utiliser au mieux. Je tiens à faire passer l'idée que l'argent public, qui est celui des contribuables, doit être dépensé avec encore plus de prudence. Il ne nous appartient pas. On nous en confie la gestion. J'ai aussi l'ambition d'insuffler un véritable esprit d'entreprise au sein du ministère avec, notamment, des actions de *teambuilding*. Je reste fidèle à moi-même.

Est-ce l'un de vos souhaits de porter la volonté des femmes d'être davantage reconnues dans le monde politique et économique ?

J'espère en effet pouvoir contribuer à faire évoluer le regard porté sur les femmes qui s'investissent dans leur travail. J'ai toujours été très active et j'ai toujours été attaquée par des femmes qui jugeaient qu'il valait mieux rester à la maison pour élever ses enfants. Or, j'ai toujours vu ma mère travailler et cela ne m'a pas traumatisée. Au contraire, cela a forgé ma conviction que les femmes peuvent s'épanouir professionnellement et doivent conquérir leur indépendance financière. Les femmes ne peuvent pas être spectateurs. Si elles veulent que le monde professionnel change et les prenne mieux en compte, c'est à elles d'agir.

Ainhoa Achuteghi, 35 ans, vénézuélienne ayant grandi en Autriche. Nouvelle directrice du Centre Culturel de Rencontre Abbaye de Neumünster (CCRN) depuis mi-février :

Savez-vous ce qui a rassemblé les voix sur votre candidature ?

Je pense que c'est avant tout grâce au travail que j'ai réalisé au Centre des Arts Pluriels d'Ettelbruck pendant 7 ans. Ce centre Culturel régional est devenu l'un des principaux du pays et jouit d'une excellente réputation. Ensuite, le fait que je parle beaucoup de langues et que je sois en quelque sorte un pur produit de multiculturalité a dû jouer en ma faveur. Par rapport à d'autres candidats, le fait d'être déjà basée au Luxembourg et de bien connaître la scène culturelle du pays était également un atout. Enfin, pour un lieu qui doit s'autofinancer en grande partie, mes connaissances en gestion et en animation d'équipe ont aussi été testées.

Pensez-vous que le fait d'être une jeune femme est apparu comme un plus ?

Malheureusement, le fait d'être une jeune femme n'est jamais un avantage. Au moment d'envoyer ma candidature, j'étais persuadée que l'on allait me préférer un homme. Mais je me suis dit qu'il fallait oser, pour ne pas regretter ensuite de ne pas l'avoir fait. Et j'ai bien fait puisque ma candidature, dans laquelle j'ai vraiment mis toutes mes compétences et mes réalisations, a donc su convaincre.

Pensez-vous que les femmes font des choix différents de ceux des hommes en matière de culture ?

Cela dépend si les femmes sont militantes ou non. Personnellement, j'aime soutenir le travail des femmes et je prône la solidarité entre femmes. Je soutiens également le travail des jeunes. A Ettelbruck, j'avais initié la série d'expositions intitulée *Portrait de jeunes artistes luxembourgeoises* qui mettait en avant le travail de jeunes artistes femmes vivant au Luxembourg. Dans la musique également il y a un gros travail à faire pour mieux faire connaître les compositrices.

Avec une formation en philosophie et en théâtre, vous êtes d'abord une artiste. Comment appréhendez-vous l'incontournable dimension de gestionnaire de votre nouveau poste ?

Je trouve très intéressant d'allier l'artistique et l'économique. C'est une très belle opportunité pour moi. Le conseil d'administration, en me choisissant, a clairement fait le choix de l'artistique, mais a certainement été sensible à ma formation en Gestion de projet et à mon expérience dans la production cinématographique. La gestion d'un lieu culturel aussi important que le CCRN est un travail d'équipe et j'ai la chance de pouvoir m'appuyer sur des chefs de département extrêmement compétents pour les parties culturelle, technique, catering/restauration, accueil/billetterie et sur un directeur administratif qui est là depuis le début. Il est important que l'aspect artistique reste prédominant.



Ainhoa Achuteghi, directrice, Centre Culturel de Rencontre Abbaye de Neumünster (CCRN).

Avez-vous reçu une feuille de route du ministère de la Culture ?

Sans avoir carte blanche absolue, j'aurai le même degré de liberté qu'à Ettelbruck. Il y a quand même des lignes directrices pour guider notre travail : d'abord être un lieu pour toutes les cultures, donc un lieu de tolérance et d'échanges et, ensuite, être un lieu accueillant pour les nombreux touristes de passage sur un itinéraire culturel classé patrimoine mondial au cœur de la vieille ville.

Propos recueillis par Catherine Moisy



Qu'est-ce que la culture sécurité ?

Il y a une dizaine d'années, la qualité et l'approche processus (ISO 9001:2000) a permis de développer la vision de l'amélioration continue dans les entreprises internationales. Les systèmes de management de l'environnement (ISO 14001:2004) ont suivi cette évolution. Puis, très rapidement, la Santé Sécurité au Travail (SST) et l'Hygiène ont rejoint ces outils de management pour former des Systèmes de Management Intégrés basés sur la méthode PDCA (Planifier, Dérouler, Contrôler et Agir). Aujourd'hui, où la vie privée de chacun envahit les entreprises via les outils électroniques et Internet, et où l'amélioration continue, avec des objectifs pas toujours adaptés et des difficultés de clarification des indicateurs ou des procédures, est remise en question, les entreprises tentent de répondre à la montée des accidents du travail par la notion de culture sécurité.

Une démarche Santé Sécurité au Travail (SST) permet aux managers de développer des outils pour gérer au quotidien les aspects des risques des activités de l'entreprise sur la santé, la sécurité et l'hygiène des employés. Cette démarche inclut aussi bien la gestion administrative que l'information et la formation du personnel aux risques principaux et à leur prévention, voire leur participation à l'analyse de risques des postes de travail ou à la conformité réglementaire.

Le bien-être au travail est une notion assez ancienne, à la fois subjective et complexe, pour être mesurée en entreprise. Pour quelles raisons un employé est-il motivé à venir travailler et s'épanouir sur son lieu de travail ? La culture sécurité tente de répondre en partie à cette question. Les risques psychosociaux, à travers des éléments comme l'accessibilité, l'organisation ou l'ergonomie du poste de travail, sont de plus en plus présents dans l'analyse de risques.

La démarche SST se développe et s'intègre facilement aux approches certifiées ISO pour l'Environnement ou la Qualité. Dans les secteurs agroalimentaires et Horeca, la SST peut fusionner avec les systèmes d'hygiène HACCP obligatoires en cuisine.

Au Luxembourg, le législateur renforce le rôle SST par l'obligation des nominations du délégué SST et du travailleur désigné, qui doivent être formés. Ces dispositions doivent surtout permettre un meilleur dialogue et une meilleure collaboration entre les employés et le management sur les questions essentielles de la prévention des accidents du travail. Cette prévention inclut la sensibilisation, entre autres, aux accidents de trajet et longues maladies. En pratique, la SST est réalisée principalement par des animateurs SST souvent expérimentés dans leur métier, en coordination avec un responsable Qualité (au sens large) ou/et des Ressources humaines. Dans les PME/TPE, le directeur ou gérant remplit généralement ce rôle. Très rarement en 2014, et contrairement à la diversité ou au handicap, les sujets SST ne sont plus délégués au « personnel social » de l'entreprise (médecin, infirmière). Chacun sait que la SST est devenue un sujet important : coût et image de l'entreprise sont en jeu.

Conservation du capital humain

Récemment, dans les entreprises concernées par le développement durable, l'approche stratégique est plus orientée vers la responsabilité sociétale. La SST se retrouve dans le pilier Social et des outils sont mis en œuvre pour gérer les différentes phases du cycle des Ressources humaines et le suivi d'indicateurs SST (accidents, absentéisme, turnover…).

Afin de pérenniser leurs activités, certains administrateurs imaginent des méthodes innovantes d'intégration et de rétention des profils (ateliers *gender*, formation à la diversité…) et, en parallèle, réduisent ainsi leurs dépenses dues au turnover. D'autres choisissent de mettre en œuvre des inventaires comportementaux soit pour recruter des profils en concordance avec la culture de l'entreprise dont le référentiel a été défini, soit pour aider au développement des compétences de leurs employés, contribuant ainsi à leur bien-être. « *Chacun a le droit de rentrer chez lui entier* » était un slogan pour sensibiliser l'entreprise à investir dans la SST. Aujourd'hui, tout le monde est conscient de cette obligation qui va au-delà de la conformité réglementaire. Par contre, la mise en œuvre n'est pas toujours facile, que ce soit au niveau management ou, au quotidien, des machines et des chantiers.

Une démarche Santé Sécurité au Travail (SST) permet aux managers de développer des outils pour gérer au quotidien les aspects des risques des activités de l'entreprise sur la santé, la sécurité et l'hygiène des employés. Cette démarche inclut aussi bien la gestion administrative que l'information et la formation du personnel aux risques principaux et à leur prévention, voire leur participation à l'analyse de risques des postes de travail ou à la conformité réglementaire



L'évolution de la culture sécurité porte beaucoup sur le processus de leadership, car l'approche du bien-être au travail a permis de prendre conscience que tout changement génère du stress et de l'émotion, que les superviseurs d'équipes doivent gérer. De diverses manières, l'entreprise doit les assister pour qu'ils développent leurs modes de leadership : ils imposent les règles structurelles SST (concernant les décisions de maintenance, consignes, changement d'équipes…), puis facilitent les réunions sécurité, conduisent des feed-backs post-accidents… Cet accompagnement est réussi lorsque l'approche participative est établie dans les équipes, grâce à une motivation individuelle et à l'autorégulation de tous.

Ma sécurité et celle des autres

La culture sécurité permet de renforcer le rôle de la direction tant du point de vue juridique qu'en termes de productivité et de viabilité de l'entreprise. La direction doit entretenir des rapports étroits à tous les niveaux hiérarchiques pour une bonne sécurité et une gestion intelligente globale. La culture sécurité implique 2 niveaux de responsabilité : 1) la définition d'une mission sécurité explicite dans l'entreprise. La direction montre comment elle donne la priorité à la SST, basée sur l'éthique de l'entreprise, et les moyens. 2) L'engagement en faveur de la SST avec des objectifs convergents pour les superviseurs et les travailleurs, qui doivent s'approprier la déclaration de politique générale.

Sur base de la typologie proposée par l'Organisation Internationale du travail (ILO/OIT), la culture sécurité allie autorégulation et bureaucratie. La culture sécurité est non seulement une valeur essentielle pour l'entreprise, mais elle aide à créer un environnement favorable aux bonnes performances économiques et à prévenir les résistances au changement.

Comment arriver à une culture sécurité ?

Il faut choisir un système de management de la sécurité, l'adapter à l'existant de l'entreprise et se donner du temps (label SGS de l'AAA, label ESR de l'INDR, ou OHSAS 18000 international). Souvent les managers ont des difficultés à garder cette vision nécessaire à moyen terme. Il est important d'éviter les *paper systems* ou système de management fait sur mesure pour les administrations ou concours, qui n'affichent qu'un certificat vide de sens.

L'enquête d'identification et de prise de conscience des problèmes sécurité est le point de départ de la culture sécurité. Cette analyse permet de réaliser un plan d'action préventif. Ensuite, les retours d'informations sont améliorés par des groupes de travail qui engagent un grand nombre de participants à tous les échelons ainsi que les représentants du personnel pour lancer un processus de mutation. Une étude réalisée par les Mines Paris a montré que dans les entreprises (> 50 personnes) qui annoncent leur conformité réglementaire, seulement 75 % réalisent une veille organisée et actualisée SST, et 54 % ont une procédure de conformité. Cette enquête peut être menée avec divers outils pour prendre en compte les spécificités individuelles /de groupe et une démarche objective d'analyse des compétences comportementales.

Depuis sa création, l'Institut pour une culture de sécurité industrielle en France a mis en avant l'influence des facteurs humains et organisationnels pour améliorer la maîtrise des risques. Et dans le cadre de nombreux travaux réalisés avec ses membres (EDF, GDF-Suez, Total, Bouygues, SNCF, partenaires sociaux ...), l'importance d'une culture sécurité intégrée et partagée par tous les acteurs a été reconnue comme un élément décisif pour parvenir à des performances durables. ☑

Pascale Marchal Griveaud
Dr. en Sc. Experte RSE / DD
www.csrperformance.eu

Références :
www.icsi-eu.org, www.ilo.org, www.performanse.fr



La santé et la sécurité : une obligation, mais pas seulement...

La santé et la sécurité des travailleurs est une volonté grandissante de l'Union européenne et qui n'aura de cesse de croître afin d'approcher une des autres ambitions de l'Europe, celle d'un équilibre entre vie professionnelle et vie familiale.

Le principe intègre dans son concept même un esprit d'anticipation des risques à venir. Bien que difficilement quantifiable, l'obligation est tout aussi étendue que la responsabilité qu'elle peut engager et ses déclinaisons sont multiples. Que la question se pose dans des situations extrêmes, comme une pandémie grippale, par exemple, ou plus ponctuellement, lors des visites médicales, la responsabilité de l'employeur face à la santé et la sécurité de ses salariés demeure une problématique épineuse, remplie de détails techniques et de délais à respecter.

Ces formalités sont d'autant plus importantes pour l'employeur que si le respect des règles relatives à la santé et à la sécurité est l'affaire de tous, le Code du travail fait peser sur l'employeur « *l'obligation d'assurer la santé et la sécurité des salariés dans tous les aspects liés au travail* » [1].

A commencer par la visite médicale…Si pour les postes présentant des risques particuliers, la visite est à effectuer avant l'embauchage, il n'en demeure pas moins que, pour tous les autres postes, l'examen doit avoir lieu au plus tard dans les 2 mois de l'embauchage. Cette visite qui a pour but d'évaluer l'aptitude du candidat au poste envisagé est d'autant plus importante que la déclaration d'inaptitude devient condition résolutoire et que le contrat de travail peut se trouver en conséquence résilié de plein droit.

Si l'obligation de visite médicale d'embauche peut paraître familière, il ne faut pas oublier qu'elle doit également avoir lieu après toute absence de plus de 6 semaines pour cause de maladie ou d'accident. Le salarié occupant un poste à risque, naturellement, mais également la femme enceinte et le salarié de moins de 21 ans se trouvent concernés par l'examen médical périodique.

Rappelons encore un autre délai à respecter, celui de la déclaration d'accident : l'employeur ou son représentant délégué, doit déclarer dans la huitaine tout accident du travail ou de trajet à l'Association d'assurance accident (AAA) par le biais d'un formulaire prédéterminé.

N'oublions pas non plus qu'une liste des accidents doit être tenue à jour par l'employeur. L'optique n'est pas purement administrative puisque ce suivi pourra être mis en corrélation avec l'évaluation des risques que l'employeur doit effectuer.

Le travailleur désigné et le délégué à la sécurité

Côté employeur, un acteur-clé est indubitablement le travailleur désigné. Ce sont les dispositions légales qui définissent l'obligation de nommer au moins un travailleur désigné qualifié, connaissant parfaitement les domaines de l'entreprise. Pour les entreprises dont le nombre de salariés ne dépasse pas le nombre de 49, l'employeur peut assumer lui-même la fonction de travailleur désigné s'il remplit les conditions concernant le temps dont il doit disposer, la formation appropriée, l'expérience professionnelle et les prérequis de qualification.

La nomination d'un travailleur désigné ne décharge pas l'employeur de sa propre responsabilité, mais elle est certainement l'un des premiers pas vers une santé et sécurité garanties. Afin de remplir sa mission de protection et de prévention des risques, le travailleur désigné devra notamment développer des connaissances légales et techniques, définir une stratégie d'entreprise, surveiller les méthodes de travail, effectuer des visites régulières de sécurité, tenir les registres de sécurité et les livres d'entretien, établir les plans de sécurité, d'alerte et d'alarme, s'occuper des exercices d'évacuation et d'intervention, et entretenir les relations avec l'ITM, les organismes de contrôle et les services de Santé au travail.

Employeur et travailleur désigné à la sécurité ne sont pas les seules parties prenantes à ce débat : la délégation du personnel et en particulier le délégué à la sécurité ont également une tâche complexe à accomplir.

Il est alors intéressant de souligner qu'outre sur l'évalua-

> Il ne faut pas s'arrêter aux risques physiques, mais plutôt opter pour une réflexion globale en ajoutant les risques psychiques, à court, moyen et long terme, et tout au long de la vie du salarié au sein de l'entreprise

tion des risques, le délégué à la sécurité devra également être consulté quant aux mesures et matériel de protection, aux déclarations d'accidents et de maladies professionnelles à l'ITM, sur les questions de premiers secours de lutte incendie et d'évacuation, ou encore tout simplement dans la nomination des travailleurs désignés.

Ainsi, en pratique, la question de la santé et de la sécurité au travail nécessite une connaissance aiguisée des normes à respecter, puis un dialogue entre personnes avisées. C'est une question qu'il il est nécessaire d'aborder, au-delà de l'obligation légale, sous l'angle de l'anticipation des risques : risque humain, risque opérationnel, risque financier, risque de réputation…

Aucun secteur ne doit négliger cet aspect de la gestion de l'entreprise, sans quoi l'organisation risque d'être confrontée, à plus ou moins long terme, à des difficultés pouvant devenir difficiles à gérer. « *Mieux vaut prévenir que guérir !* ».

Identifier les risques

De même, il ne faut pas s'arrêter aux risques physiques, mais plutôt opter pour une réflexion globale en ajoutant les risques psychiques, à court, moyen et long terme, et tout au long de la vie du salarié au sein de l'entreprise.

Pour pouvoir gérer des risques, il faut les avoir identifiés le plus précisément possible. Certains risques peuvent se cacher là où on ne les attend pas. Il est obligatoire de réaliser un inventaire des risques. Ceci représente une première étape.

L'entreprise qui est engagée dans une démarche de responsabilité sociale doit pouvoir anticiper l'impact direct et/ou indirect de l'activité de l'entreprise sur l'ensemble des parties prenantes et, en particulier pour ce sujet, sur les collaborateurs.

Travailler dans un environnement sain et sécurisé est une source de sérénité. La situation inverse peut être une réelle source de démotivation.

Les attentes des collaborateurs vont souvent au-delà de la santé et la sécurité, et couvrent de plus en pus des questions de bien-être (ambiance, environnement de travail, gestion du stress, équilibre entre vie privée et vie professionnelle…).

Il est important que chaque entreprise définisse clairement sa zone de responsabilité et les décisions pouvant permettre d'atteindre ses objectifs RH ou la stratégie de l'entreprise pour cibler les actions qui répondent à des exigences légales, ou des axes de gestion des Ressources humaines et définir un budget dédié à la santé et à la sécurité.

Cette thématique doit être traitée dans un processus d'amélioration continue, grâce à la mise en place d'un comité de pilotage, d'indicateurs permettant de mesurer les risques et l'impact des actions menées.

Pour faire de la santé et la sécurité au travail une réussite, il faut donc mettre en place une dynamique de responsabilisation de tous les acteurs au sein de l'entreprise. ☑



Joël de Marneffe
Tax & Legal Manager



Séverine Schwander
Senior HR Consultant

SD Worx

(1) Article L.312-1 du Code du travail.

Santé et sécurité au travail : le dirigeant est toujours responsable

Le chef d'entreprise n'a que trop rarement conscience des responsabilités qui lui incombent en matière de santé et sécurité au travail. M[e] Pierrot Schiltz, avocat à la Cour, évoque les enjeux de se prémunir, ainsi que l'ensemble des travailleurs, des risques éventuels.

Jusqu'où s'étend la responsabilité du chef d'entreprise en matière de santé et de sécurité au travail ?

J'estime qu'environ 50 % des entrepreneurs ne se rendent pas compte de la portée de leur responsabilité en général, et en matière de santé et sécurité plus particulièrement. Le chef d'entreprise doit savoir qu'il est responsable de toutes les conséquences dommageables impliquant un salarié directement ou qu'un collaborateur pourrait causer à autrui durant ses heures de travail. C'est le chef d'entreprise, selon le Code civil et le Code du travail, qui assume la responsabilité de son entreprise.

Concrètement, qu'est-ce que cela implique ?

Si un salarié cause un dommage à autrui dans le cadre de son travail, sur la route vers un chantier, par exemple, il appartiendra au chef d'entreprise d'indemniser en conséquence. S'il arrive quelque chose à ce salarié pendant ses heures de travail, ce sera au dirigeant de payer les dommages. Un préjudice grave, occasionnant une invalidité ou un décès, par exemple, peut entraîner des indemnités s'élevant à plusieurs dizaines de milliers d'euros. Il n'y a que dans le cas où l'employeur parviendra à prouver la faute grave du salarié, qu'il pourra se retourner contre lui.

Y a-t-il des risques pour lesquels un dirigeant doit être particulièrement attentif ?

Le danger est partout. Sur la route, notamment, le risque est important. Les causes d'un accident sont nombreuses. Il peut s'agir une erreur d'inattention. Elle peut provenir du fait que le véhicule est mal entretenu. La problématique de l'alcool sur le lieu de travail est inquiétante. Le cas d'un arrêt de l'équipe dans un bistrot, à l'insu du patron, sur le chemin du retour de chantier n'est pas rare. Les statistiques faisant état de la consommation d'alcool dans le cadre professionnel sont préoccupantes.

Dans quelle mesure ?

Dans 25 % des accidents survenus sur le lieu de travail, l'alcool entre en ligne de compte. 10 % des travailleurs consommeraient de l'alcool au travail.

La consommation d'alcool entraînant un accident ne justifie-t-elle pas la faute grave ?

A condition de pouvoir la prouver. Et cela ne veut pas dire que l'employeur sera épargné. Imaginons qu'un employé cause un accident grave et que l'alcool entre en ligne de compte, il appartiendra à l'employeur d'indemniser la victime puis de se retourner vers le salarié et son assurance. L'alcool étant une cause d'exclusion permettant à l'assurance de ne pas indemniser, l'employé devra indemniser par ses propres moyens. Pour un accident grave ou mortel, pouvant entraîner une indemnisation s'élevant à 100.000 ou 150.000 EUR, le salarié se retrouvera souvent dans l'incapacité de payer. Imaginons même que l'on convienne, dans ce genre de situation, d'une saisie mensuelle sur salaire de 100 ou 150 EUR, avec l'espoir que le salarié garde son travail ou en trouve un autre, le patron devra patienter 1.000 mois pour récupérer la totalité de l'indemnisation. Dans des cas comme celui-ci, le recours contre le salarié pour faute grave est donc souvent illusoire.



M[e] Pierrot Schiltz, avocat à la Cour.

Cela peut, en effet, causer la fermeture d'une entreprise. Comment s'en prémunir ?

Des jugements, aujourd'hui, ont écarté la responsabilité du dirigeant d'entreprise suite à un accident, dans la mesure où celui-ci est parvenu à prouver qu'il respectait les normes en vigueur en matière de sécurité et de santé au travail. La fatalité est reconnue par la jurisprudence. Mais il faut prouver que toutes les dispositions en matière de sécurité et de santé ont été prises. Il appartient donc au patron d'être bien informé et d'investir, de s'enquérir sur ses droits et devoirs, de mettre en place ce qui est nécessaire dans les équipements de sécurité requis, dans l'information et la sensibilisation des travailleurs en matière de sécurité et santé, d'opérer les contrôles exigés. Au niveau des assurances, il faut être bien couvert. Et se prémunir d'éventuelles clauses d'exclusion au cœur du contrat d'assurance. ☑

Propos recueillis par Sébastien Lambotte



Forum de la sécurité et de la santé au travail

Une plate-forme incontournable du Luxembourg et de la Grande Région

Dans le cadre de la 8e édition du Forum de la sécurité et de la santé au travail, qui se tiendra les 27 et 28 mars prochains à Luxexpo, nous avons rencontré Paul Meyers, ingénieur-inspecteur en charge des services prévention et financement de l'Association d'assurance accident (AAA). Entretien.





Sécher & Gesond mat System
www.label-sgs.lu

L'AAA est l'un des organisateurs de ce Forum annuel. La sécurité et la santé au travail sont des enjeux importants pour une entreprise aujourd'hui...

En effet, le dirigeant d'entreprise ayant l'obligation d'assurer la sécurité et la santé sur les lieux de travail, il est automatiquement en première ligne lorsqu'un accident du travail survient. Beaucoup en ignorent encore les conséquences, surtout financières, pour leur entreprise. Depuis 1994, date de l'adoption de la législation en matière de sécurité et de santé au travail, des jugements importants ont été prononcés dans le cadre d'infractions au Code du travail mettant en cause la responsabilité du chef d'entreprise en cas d'accident du travail.

Organisé dans le cadre de la Journée mondiale de la sécurité et de la santé au travail, le Forum offre l'opportunité de sensibiliser les employeurs et les salariés à la culture de la sécurité, en les informant sur les nouveautés en matière de prévention des risques, en les invitant à partager leurs expériences et/ou leurs bonnes pratiques, et en donnant l'occasion aux acteurs du domaine de présenter leurs activités sur des stands ou dans le cadre de *workshops* spécialement dédiés aux problématiques de leur secteur.

Voici quelques chiffres-clés : plus de 100 exposants présentant les dernières nouveautés en matière de sécurité et de santé au travail ; 4 salles pour accueillir quelque 30 *workshops* en parallèle au Forum. Les *workshops* sont reconnus comme formation continue pour travailleurs désignés et coordinateurs de sécurité ; la remise du Prix prévention 2014 de l'Association d'assurance accident et la remise des certificats pour travailleurs désignés et coordinateurs de sécurité sur chantiers.

Parlez-nous du label *Sécher & Gesond mat System* créé par l'AAA...

Afin d'aider les petites entreprises à mettre en place une gestion efficace de la sécurité et de la santé au travail, notre association a créé ce label de qualité, dont le conseil et la certification sont entièrement gratuits. Notre volonté est d'encourager, par ce label, les efforts des employeurs en matière de prévention des risques tout en minimisant le volet administratif. Non seulement le label offre une image de qualité en matière de sécurité et santé au travail aux entreprises, mais il leur permet surtout de bénéficier d'un conseil et d'un accompagnement per-

> Par expérience, nous savons que la prévention est la meilleure des stratégies dans un secteur aussi complexe que la sécurité et la santé au travail

sonnalisés par les agents de notre service prévention. Et donc de diminuer le nombre des accidents du travail et des maladies professionnelles. Cette motivation au sein de l'entreprise permet de diminuer les absences et les coûts engendrés par les accidents du travail.

Quelles sont les conditions d'obtention du label et les démarches à effectuer ?

Tout d'abord, l'entreprise qui souhaite être labellisée doit remplir un questionnaire en deux parties, que nous qualifions d'auto-évaluation : la première partie (13 questions) est dédiée à la législation en matière de sécurité et de santé au travail ; quant à la deuxième partie (28 questions), elle concerne les différents risques que l'on peut rencontrer en entreprise. Les entreprises intéressées peuvent consulter le site **www.label-sgs.lu**.

Après avoir passé ce *self-check*, l'entreprise signe une convention avec l'AAA. Nos agents du service de prévention peuvent, après avoir analysé l'auto-évaluation avec l'entreprise, lui prodiguer des conseils ciblés, l'accompagner dans la mise en conformité et la préparer à l'audit. Celui-ci est réalisé par un organisme indépendant qui décide si le label peut être attribué à cette entreprise. Un audit partiel a lieu tous les ans et un audit intégral tous les 3 ans. Le label peut être retiré à tout moment si l'entreprise ne respecte plus les conditions de sécurité, par exemple en cas d'accident du travail grave ou de maladie professionnelle pour lesquels sa responsabilité a pu être démontrée.



Paul Meyers, ingénieur-inspecteur, services prévention et financement, Association d'assurance accident (AAA).

Certains frais sont-ils à la charge de l'entreprise ?

Les frais d'assistance et de conseil des agents du service de prévention de l'AAA ainsi que les frais d'audit sont gratuits. Tous les frais liés à la mise en conformité avec les dispositions légales et réglementaires en matière de sécurité et de santé au travail incombent bien entendu à l'entreprise.

Depuis quelques années, l'AAA agit plus par la prévention que par la répression…

Longtemps, la mission de l'AAA s'est limitée à l'élaboration de prescriptions de prévention et à leur respect par les employeurs et salariés. Depuis une dizaine d'années, l'Association d'assurance accident a décidé de quitter la voie répressive pour privilégier l'information et la prévention. Elle offre, entre autres, une vaste documentation élaborée par ses soins ainsi que des subventions pour certaines formations spécifiques en matière de sécurité et de santé au travail. De plus amples informations se trouvent sur le site de l'AAA (**www.aaa.lu**). Avec sa réforme de mai 2010, l'AAA a surtout mis l'accent sur les missions de conseil et de formation des salariés et employeurs en renforçant son service de conseil individualisé auprès des petites entreprises, en particulier, et par un volet labellisation dont je viens de parler. Par expérience, nous savons que la prévention est la meilleure des stratégies dans un secteur aussi complexe que la sécurité et la santé au travail. Nous invitons donc toutes les entreprises à nous rejoindre au Forum, les 27 et 28 mars à Luxexpo. L'accès au Forum est gratuit. Les inscriptions pour les visiteurs se font sur le site **www.securite-sante.lu** et sont ouvertes jusqu'au jour même de l'événement. ☑

Propos recueillis par Isabelle Couset

Programme du 8e Forum de la Sécurité & de la Santé au Travail

(Inscription gratuite sur **www.securite-sante.lu**)

Jeudi, le 27 mars 2014

09h30	Accueil
10h00 – 12h00	Séance d'ouverture et ***remise du Prix Prévention 2014***
12h00	Ouverture des stands et des *workshops*
13h45 – 15h00	Conférence ***La suspension inerte dans le harnais***
15h00	Tombola
15h30 – 16h45	Conférence ***La responsabilité du dirigeant d'entreprise***
18h00	Fin de la première journée

Vendredi, le 28 mars 2014

08h30	Accueil
9h00	Ouverture des stands et des *workshops*
09h45 – 11h00	Conférence ***Le Baromètre AXA-Santé***
11h00	Tombola
14h00 – 16h00	***Remise des certificats pour travailleurs désignés et coordinateurs de sécurité sur chantiers***
18h00	Fin du Forum

www.securite-sante.lu



IFSB

La sécurité : une priorité

La construction est l'un des secteurs où la sécurité et la santé au travail sont des défis au quotidien. De par ses origines, l'Institut de Formation Sectoriel du Bâtiment (IFSB), créé en 2002, a tout naturellement développé de nombreux programmes de formation et actions de sensibilisation en la matière. Patrick Nemry, chef du département Sécurité de l'IFSB, nous parle des projets actuels.

Quel type de formations proposez-vous au secteur de la construction ?
Le secteur de la construction est parmi l'un des plus accidentogènes, avec des conséquences souvent très graves, voire mortelles, dues généralement à une omniprésence des risques et des dangers sur les chantiers de construction. Tenant compte de ces éléments, nous avons développé toute une panoplie de formations destinées aussi bien aux salariés manuels qu'au personnel d'encadrement dont font partie les travailleurs désignés, comme, par exemple : échafaudage de pied, échafaudage roulant, port du harnais, conduite d'engins en sécurité, secouristes, problématique de l'amiante, travail en hauteur… Il est néanmoins important de souligner que le taux de fréquence des accidents dans le secteur a diminué de 30 % depuis 2002.

Imsafe, simulateur d'immersion virtuelle.

A côté des formations, vous travaillez également sur des projets…
Le projet SCIPRISC 3 (Système de Coaching Innovant pour la Prévention des Risques professionnels dans le Secteur de la Construction) nous tient particulièrement à cœur car il repose sur une approche proactive et préventive innovante, à savoir la mise à disposition de coaches Prévention Sécurité et Santé qui accompagnent les entreprises du secteur de la construction et du parachèvement, plus spécifiquement les PME et TPE, dans leur démarche de prévention. Pour les 2 ans qui viennent, nous avons l'ambition de coacher 30 entreprises.

Safe Mobility est un autre projet axé sur les problèmes de mobilité des salariés soit pour les déplacements domicile-lieu de travail, soit pour les déplacements liés aux activités des chantiers. Ce projet vise à aider les entreprises à développer une politique de prévention du risque routier, mais également à prendre des mesures afin de diminuer le bilan carbone lié à tous ces déplacements.

Vous avez également développé un simulateur, que l'on pourra tester lors du Forum Sécurité les 27 et 28 mars prochains…
En effet, ce simulateur, appelé Imsafe ou la sécurité par l'immersion virtuelle, est un 3e projet qui permet d'allier nouvelles technologies et formation. Grâce à un casque d'immersion, le stagiaire est immergé dans un chantier et se trouve confronté à des situations réelles auxquelles il doit réagir en respectant les règles de sécurité et de santé. Grâce à cette forme d'apprentissage, il appréhende certaines situations dangereuses tout en évitant les risques.

Dans cette veine de sensibilisation à la prévention via les nouvelles technologies, nous avons également développé un autre outil : la mise en place sur support informatique (tablette) de la Construction Safety Toolbox, une boîte à « outils » pour l'entreprise afin qu'elle puisse réaliser des séances de sensibilisation liées à la sécurité au travail sur les chantiers.



Patrick Nemry, chef du département Sécurité, IFSB.

Comme vous l'avez mentionné nous serons également présent au 8e Forum de la Sécurité et de la Santé au travail les 27 et 28 mars prochains à Luxexpo afin de réaliser des démonstrations de ces outils.

Depuis le début, nous sommes partenaires de cette initiative qui, en quelques années, est devenue LE rendez-vous annuel des acteurs de la sécurité au Luxembourg. En plus de notre stand, nous y animerons des *workshops* ayant pour thème *La prévention, un facteur de performance économique pour les entreprises,* avec la présentation de notre brochure sur cette thématique, et également un *workshop sur le thème de la responsabilité sociétale.* ☑

Propos recueillis par Isabelle Couset

Le coordinateur de sécurité et santé : un acteur-clé pour la sécurité sur les chantiers

Parmi les nombreux acteurs dans le domaine de la sécurité au travail, le coordinateur de sécurité et de la santé sur les chantiers de construction occupe une place particulière.

Les particularités inhérentes au déroulement des travaux sur les chantiers de construction ont depuis toujours eu pour conséquence que le nombre et la gravité des accidents du travail dans ce secteur sont plus importants que la moyenne de l'ensemble des secteurs d'activité. Le coordinateur de sécurité et de santé dispose de plusieurs points d'actions pour contribuer à améliorer cela, dont on peut en citer trois à titre d'exemple.

Premièrement, les travailleurs doivent intervenir sur un lieu de travail qui n'est pas un atelier immuable, mais un chantier en constante évolution. Un des rôles du coordinateur de sécurité et de santé est de veiller à ce que les initiatives nécessaires soient prises pour que les travaux ne génèrent pas des risques pour les travailleurs. A titre d'exemple, on peut citer ici les protections collectives (garde-corps) à mettre en place pour éviter les risques de chutes de grande hauteur. Ce risque est l'une des sources principales d'accidents graves sur les chantiers.

Deuxièmement, les activités d'une entreprise peuvent générer des risques pour les travailleurs d'autres entreprises. Pour éviter ces risques, chaque entreprise doit établir son plan particulier de sécurité et de santé. Ce plan lui permettra d'identifier ces risques et de préconiser les moyens de préventions spécifiques. C'est ici qu'interviendra le coordinateur de sécurité et de santé qui intégrera ces points dans son plan général de sécurité et de santé. Le coordinateur joue donc le rôle d'une plate-forme d'échange de toutes les informations utiles en rapport avec la sécurité et la santé.

Troisièmement, le bâtiment devra être conçu pour que son édification, sa maintenance, sa transformation, et, le cas échéant sa démolition, n'exposent pas les travailleurs à des risques. Le coordinateur de sécurité et de santé interviendra donc dès la phase de conception pour que les architectes et les ingénieurs tiennent compte des principes généraux de prévention lors des choix qu'ils prennent. Le coordinateur de sécurité et de santé synthétisera toutes les informations utiles dans un document de référence qu'il remettra à la fin des travaux au maître de l'ouvrage.

Ces trois exemples constituent les points importants où le coordinateur de sécurité et de santé intervient. Cette fonction existe depuis une quinzaine d'années et, depuis lors, les statistiques d'accidents de l'AAA montrent une diminution significative du nombre des accidents du travail sur les chantiers. Comme par le passé, les coordinateurs de sécurité ont la volonté de contribuer à la poursuite de cette évolution positive.

Le coordinateurs de sécurité et de santé doivent disposer d'un agrément du ministre du Travail. Il existe trois niveaux de chantiers (Petits : A / Moyen : B / Grands : C) et, pour chacun de ces niveaux, les critères auxquels les coordinateurs de sécurité et de santé doivent répondre. Vous trouverez en particulier sur le site Internet **www.acssl.lu** des explications complémentaires qui permettent de déterminer le niveau d'un chantier ainsi que la liste des membres de l'ACSSL qui disposent d'un agrément ministériel correspondant au niveau requis. ☑

Pour l'ACSSL
Erwin Bruch, président



Forum Da Vinci
6, boulevard Grande-Duchesse Charlotte
L-1330 Luxembourg
E-mail : info@acssl.lu
www.acssl.lu



Le travailleur désigné, cet acteur inconnu de l'entreprise

Le travailleur désigné est un homme discret au sein de l'entreprise ou institution. Quel est son rôle et quelles sont ses activités au sein de l'entreprise ? Lumière sur cet acteur important.

Le règlement grand-ducal du 9 juin 2006 détermine les capacités et le temps imparti pour exercer la mission de travailleur désigné.

Description des tâches du travailleur désigné :

- assurer et organiser la surveillance générale du respect des dispositions légales et réglementaires en vigueur en matière de sécurité et santé des travailleurs ;
- définir la stratégie de l'entreprise en collaboration avec l'employeur pour promouvoir la sécurité et la santé des travailleurs ;
- surveiller les méthodes de travail et les moyens mis en œuvre, évaluation et analyse des risques et dispositions relatives aux prescriptions des accidents ;
- accomplir des visites régulières de sécurité (contrôler) ;
- gérer les registres de sécurité, nommer les divers registres ;
- élaborer, tenir à jour et communiquer les plans de sécurité et de santé, d'alerte, d'alarme, d'intervention et d'évacuation ;
- préparer, planifier, organiser et diriger les exercices d'évacuation ;
- évaluer la situation de l'entreprise ou de l'établissement en matière de sécurité et santé au travail ;
- informer et former le personnel ;
- gérer les situations de crise, par exemple lors d'accident de travail ou sinistre ;
- entretenir les relations avec les organismes extérieurs, entre autres avec l'Inspection du Travail et des Mines (ITM), l'Association d'assurance accident (AAA), les organismes de contrôle, le service de la Santé au travail et autres autorités de contrôle en matière de sécurité et santé (environnement, traitement des déchets etc.) ainsi que les organismes de secours et d'incendie.

La fonction du travailleur désigné est d'assister et de conseiller l'employeur, qui reste le responsable de la sécurité et de la santé des salariés de son entreprise.

Qualités et missions

Le travailleur désigné doit :

- ➢ être à l'écoute du monde professionnel, du salarié au PDG ;
- ➢ avoir un esprit de synthèse pour analyser les risques de la sécurité et proposer des solutions ;
- ➢ savoir négocier d'une manière positive avec toutes les parties en restant impartial ;
- ➢ être persuasif et psychologue pour mettre en œuvre les mesures de sécurité, instruire et former les responsables et les salariés.

Par définition, le travailleur désigné est un sage qui aime les échanges de dialogues positifs.

La mission du travailleur désigné a un rôle sociétal très important, le but étant un résultat gagnant/gagnant pour toutes les parties :

- → pour le salarié qui apprécie que l'on s'occupe de sa sécurité, de sa santé et de son confort au travail (valorisation du salarié) ;
- → pour l'employeur, qui a des retours du personnel à tous les niveaux via le travailleur désigné, la mission bien pensée du travailleur désigné associée à tous les niveaux de la hiérarchie peut améliorer la rentabilité de la productivité et diminuer sensiblement l'absentéisme du personnel.
- → pour la société en général qui aura un avenir plus valorisant et des perspectives positives, avec des aspirations de mieux être et de mieux vivre.

Les travailleurs désignés ont encore beaucoup de chemin à parcourir et un bel avenir devant eux. Cette pérénnité passe par la mise à disposition de moyens et par la reconnaissance.

Nous sommes persuadés que les travailleurs désignés sont prêts à relever le défi. ☑



Définition du travailleur désigné

La définition du travailleur désigné apparaît pour la première fois dans la loi du 17 juin 1994 concernant la santé et la sécurité des travailleurs au travail. Cette loi est la transposition en droit national luxembourgeois de la directive européenne n° 89/391.
Cette loi précisait dès lors la définition du travailleur désigné comme « *tout travailleur désigné par l'employeur pour s'occuper des activités de protection et des activités de prévention des risques professionnels de l'entreprise et/ou de l'établissement* ».
Le travailleur désigné est donc le spécialiste Sécurité de l'entreprise. A cet effet, il doit disposer des moyens nécessaires pour améliorer la protection des salariés et prévenir les risques professionnels. Chaque salarié doit pouvoir travailler dans un environnement dont les risques pour sa sécurité et sa santé sont connus, identifiés et maîtrisés. L'objectif est de permettre une amélioration des conditions de santé et de sécurité sur le lieu de travail et une protection accrue de la fonction du travailleur désigné.

Création de l'ATDL

En 2000, un groupe de travailleurs désignés échangeait des informations quant à la manière de travailler et de s'organiser dans l'entreprise. Début de l'année 2004, ce groupe, secondé par des travailleurs désignés ayant les mêmes intérêts, a créé l'Association des Travailleurs Désignés Luxembourg. C'est une association sans but lucratif. Toutes les activités sont bénévoles et non commerciales.
Le but principal de l'association est de faire partager l'expérience de chacun et de proposer de valoriser la mission du travailleur désigné en défendant sa fonction, par des formations continues, des after work, des conférences, des groupes de travail, etc.
Depuis sa création, l'ATDL propose aux autorités compétentes des aménagements concernant la fonction du travailleur désigné pour aider le législateur à la rédaction des lois et règlements grand-ducaux concernant notre fonction.
Aujourd'hui, l'ATDL collabore avec les principales instances et organismes du Luxembourg qui s'occupent de la sécurité et de la santé au travail des salariés. Des liaisons étroites existent avec des associations nationales et internationales qui ont des intérêts semblables.
A l'aide de son site Internet, de rencontres régulières, de conférences, de visites, l'ATDL favorise des échanges d'informations, d'idées et expériences.

Objectifs de l'ATDL

L'Association des Travailleurs Désignés Luxembourg a pour objet de :

1. regrouper en association les travailleurs désignés ;
2. définir des règles d'éthique et de déontologie de la profession ;
3. constituer des groupes d'études intéressant la profession ;
4. représenter et défendre les intérêts de la profession aussi bien au Grand-Duché de Luxembourg qu'à l'étranger ;
5. collaborer ou s'affilier à toutes sociétés, associations ou institutions, tant au Luxembourg qu'à l'étranger, ayant un objet similaire, complémentaire ou connexe ;
6. proposer ses bons offices pour le règlement des contestations et autres questions litigieuses qui pourraient lui être soumises ;
7. exercer toutes activités se rattachant directement ou indirectement à son objet ou tendant à favoriser la réalisation de celui-ci ;
8. défendre les droits des travailleurs désignés en cas de litiges vis-à-vis d'un employeur ou en cas d'accident de travail ;
9. l'ATDL a deux membres dans la Commission Consultative pour donner des conseils sur les programmes de formation et participe aussi à la nomination des nouveaux travailleurs désignés. La Commission Consultative donne des avis au ministre du Travail et de l'Emploi.

Qui peut devenir membre de l'ATDL

Toute personne physique détentrice d'un document certifiant la participation avec succès à une formation de travailleur désigné peut devenir membre de l'association.
Nous invitons tous les travailleurs désignés à rejoindre l'Association des Travailleurs Désignés Luxembourg – ATDL.
Pour devenir membre ou pour tous renseignements complémentaires, vous pouvez nous contacter via **www.atdl.lu**.



Association des Travailleurs
Désignés Luxembourg asbl

4-6, boulevard Grande-Duchesse Charlotte
L-1330 Luxembourg



La sécurité : une obsession salutaire

A l'entrée de la tréfilerie ArcelorMittal de Bissen, il y a un compteur qui affiche le nombre de jours sans accidents. Au moment de notre visite, le chiffre était de 1.000 jours sans accidents ayant entraîné un arrêt de travail. Depuis quelque temps, la sécurité des 350 personnes travaillant sur le site est devenue la priorité n° 1 du management, et les résultats sont là. Rencontre avec Jean-François Haumonté, directeur de l'usine depuis mi-2008.

Comment ont évolué les statistiques d'accidents de votre usine sur les dernières années ?

En 2013, nous avons eu 5 accidents sans arrêt de travail, mais entre le 1er juillet 2013 et aujourd'hui, il n'y a plus rien eu. En comparaison, sur la première moitié de 2008, on recensait 24 accidents et, à cette époque, la moyenne annuelle tournait autour de 50 cas. Dans les esprits, c'était considéré comme une chose normale pour une usine comme la nôtre. Aujourd'hui, nous affichons 1.000 jours sans accident grave et sommes devenus un site d'excellence dans le secteur des tréfileries. Le nombre d'accidents a été divisé par 10 en 5 ans, ce qui montre bien que ce n'est pas une fatalité.

Comment êtes-vous arrivés à ce résultat ?

La première chose est d'en faire un objectif tout à fait prioritaire et un engagement managérial fort. Personnellement, je suis venu prendre la responsabilité de l'usine avec cet objectif.

Quand un incident arrive dans l'industrie, on établit ce que l'on appelle l'arbre des causes, qui remonte du fait ultime à son origine, en expliquant l'enchaînement des causes et des effets. A chaque étape, il faut se poser deux questions : Qu'a-t-il fallu pour que tel événement arrive ? La cause que l'on a trouvée est-elle suffisante à expliquer la conséquence ? C'est une façon d'aller toujours plus loin dans les analyses et de poser le problème sous plusieurs angles. Par exemple, si l'on constate qu'un opérateur a fait une erreur, il faut se demander s'il a été bien formé et donc toujours se remettre en question. C'est un processus qui ne s'arrête jamais. Les longues périodes sans incident sont presque dangereuses car on risque de relâcher la vigilance.



Jean-François Haumonté, directeur, ArcelorMittal Bissen.

Comme 3/4 des accidents sont dus à des comportements humains, les managers jouent un rôle très important dans la prévention. Ils sont au centre du dispositif d'écoute et d'observation. Ils doivent être proches des équipes et analyser les situations à risques. Ce sont aussi les chefs d'équipe et les chefs de département qui font de la sensibilisation orale très régulièrement. On appelle cela le *5 minutes training* qui consiste à consacrer 5 minutes par jour, au pied des postes de travail pour faire un point d'activité. La sécurité est un sujet qui est régulièrement au centre de ces discussions. Les managers portent une attention toute particulière aux nouveaux salariés.

Une fois par an, en avril, nous organisons une journée spéciale santé-sécurité avec des stands, des animations, des informations. Ce jour-là, nous abordons les questions de la sécurité d'une autre façon, parfois plus ludique, mais très efficace. Par exemple, pour attirer l'attention sur l'importance de protéger ses mains, nous demandons à un volontaire de neutraliser l'une de ses mains et d'effectuer des gestes du quotidien avec la main restante. Cela frappe les esprits, de constater combien tout est difficile avec une seule main. Nous avons aussi fait réaliser un petit film par des comédiens jouant le rôle d'ouvriers enchaînant les imprudences. Cela permet un regard distancé et de lancer des débats.



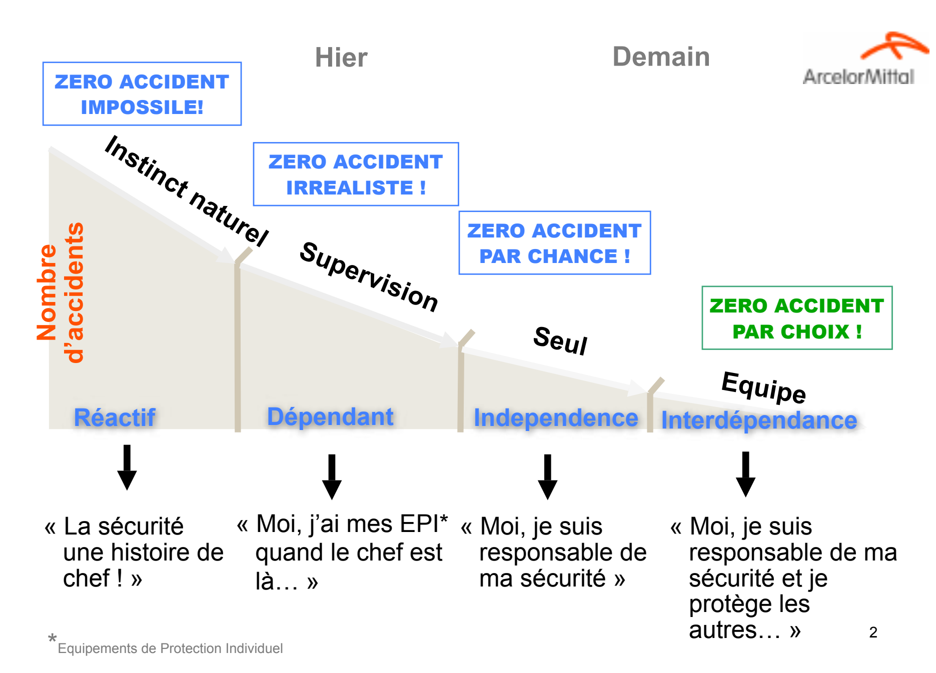
Bissen aujourd'hui : résultats sécurité

Divisé par 10 en 5 ans

Actuellement : 1025 jours sans accident avec arrêt	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Accidents avec arrêt	**2**	**1**	**0**	**0**	**1**	**0**	**0**
Accidents sans arrêt	**46**	**31**	**13**	**14**	**9**	**5**	**5**
Taux de fréquence TF1	3.23	1.58	0	0	1.59	0	0
Taux de gravité	0.81	0.27	0	0	0.45	0	0
Taux de fréquence TF2	77.5	50.5	23.1	24.2	15.9	9	7.95

Notre dernière performance : 1138 jours sans accident avec arrêt

Suite page 56 ⇨ •••



L'objectif est de progresser sur la Bradley Curve (schéma), du stade 1 où les personnes n'ont pas conscience du danger au stade 4 où chacun est vigilant, non seulement pour lui-même mais aussi pour les autres.

Comment impliquez-vous le personnel dans la recherche du toujours mieux en matière de sécurité ?

Nous faisons intervenir le personnel de plusieurs façons. Il y a d'abord le dispositif classique de la boîte à idées dans laquelle nous recueillons les Fiches de risque et d'amélioration des conditions de travail. Par ce biais, chaque opérateur a la possibilité de remonter un constat de dysfonctionnement ou une proposition d'amélioration. Dans les 48 heures, il doit recevoir une réponse de son manager qui l'informe si son idée débouchera sur une action rapide ou si elle fera l'objet d'un travail plus long. Chaque Fiche est transmise au délégué à la sécurité.

Ensuite, comme ce sont les mains qui courent le plus de risque dans notre activité, nous avons lancé, depuis 2012, un Challenge main. Chacun peut proposer des idées, soumises au vote d'un jury.


Briefing Sécurité


Atelier Faire des gestes de la vie quotidienne avec une seule main.


Chaussures de sécurité

La meilleure idée est récompensée. C'est ainsi que nous avons identifié certains endroits de machines où il fallait renforcer la protection ou que nous avons mis au point un outil particulier pour attraper le fil à un endroit précis, ou encore que nous avons inventé des supports de fils amovibles pour la partie galvanisation.

Une autre façon d'impliquer les équipes dans la recherche d'amélioration de la sécurité est de faire témoigner des personnes qui reviennent d'un arrêt de travail après un accident, au cours d'une séance de formation sécurité, par exemple. Etre confronté directement aux conséquences d'un défaut de sécurité est plus fort que toutes les explications théoriques.

Menez-vous également des actions de sensibilisation contre le tabac et l'alcool ?

Oui, dans la mesure où ça a un impact direct sur la sécurité. Notre médecin du travail organise, environ une fois par mois, une journée de sensibilisation sur ces thèmes. Au cours de la journée santé-sécurité annuelle, nous prévoyons des stands sur ces questions ainsi que sur les méfaits de la drogue. Pour les fumeurs, nous proposons de prendre en charge le coût des démarches d'arrêt du tabac, avec un suivi par le médecin du travail. Et, à nouveau, les managers jouent, bien entendu, un rôle important d'écoute pour essayer de prévenir les situations qui pourraient mener vers des pratiques addictives, comme la drogue ou l'alcool. ☑

Propos recueillis par Catherine Moisy



Sésa Conseil

Une expertise à votre service

L'objet même d'une entreprise est son développement, mais ce sont les hommes et les femmes qui travaillent ensemble qui créent sa richesse. L'obligation de l'employeur est de les protéger, et, nous, de vous accompagner. Nous, ce sont deux femmes, Hélène Escalet-Salette et Lydie Charles-Delatre, qui ont créé Sésa-Conseil en 2012, dans cet objectif.

Que signifie Sésa Conseil ?
Nous nous positionnons dans le domaine du conseil en santé et sécurité au travail, nous avons donc simplement retenu les deux premières lettres de sécurité et de santé. Nous avons créé notre société pour allier nos différentes compétences : ingénieur sécurité, psycho-sociologue et ergonome. De fait, nous avons chacune plus de 20 ans d'expérience, soit une palette très large d'interventions, dans tous les secteurs d'activité.

Pouvez-vous nous donner des exemples ?
La semaine dernière, Sésa Conseil est intervenue comme auditeur pour le compte de l'Association d'assurance accident (AAA) afin d'auditer Schierener Atelier (un des sites ATB adsl) en vue de sa certification dans le cadre du Label *Sécher & Gesond mat System*. Nous auditons également des entreprises pour la certification MASE/UIC en France. Et certaines entreprises luxembourgeoises travaillant pour des donneurs d'ordre classés SEVESO sont aussi impactés par cette certification. Sésa Conseil intervient en tant qu'auditeur, mais aussi comme accompagnateur. Nous oeuvrons également dans d'autres secteurs d'activité dans le domaine du management de la sécurité. Pour Orange Luxembourg, par exemple, nous travaillons avec leur travailleur désigné et la direction afin de déployer le système de management du groupe Orange, en vue d'un audit programmé en 2015.

Quelles sont vos autres activités ?
L'évaluation des risques étant le cœur de la maîtrise des risques au poste de travail, nous avons construit et déployé un programme de formation basé sur la mise en pratique des analyses de risques pour une entreprise de maintenance du réseau ferroviaire. Le diagnostic réglementaire est l'autre pendant de l'évaluation des risques. Nous proposons et déployons des diagnostics réglementaires permettant aux entreprises de se situer au regard de la réglementation. Pour Capital Group, l'intervention de Sésa Conseil s'est faite auprès du travailleur désigné en tant que conseil. Au quotidien, nous prenons en charge les questions de santé/sécurité au travail – de la mise en place du registre sécurité à la rédaction du livret d'accueil –, la formation des salariés, l'évaluation des risques, la gestion des risques avec les sous-traitants. Nous pouvons intervenir sur des approches pratiques sur les risques psychosociaux, les troubles musculo-squelettiques, etc.

Quelle est votre approche ?
Notre expérience nous a permis d'avoir un grand nombre de retours d'expérience, de TPE à des filiales de multinationales. Nous sommes à l'écoute de nos clients et nous leur proposons la solution la mieux adaptée en fonction du temps et des compétences disponibles au sein de l'entreprise. Afin de répondre aux différentes attentes de nos clients (juridique, transfert de compétences, formation, conseil, assistance…), nous ne proposons jamais de solution toute faite, mais nous nous adaptons constamment à leurs véritables besoins. ☑



Sésa conseil
25 C, boulevard Royal
L-2449 Luxembourg
Tél : (352) 27 85 82 00
E-mail :
sesa-conseil@sesa-conseil.com
www.sesa-conseil.com



Avec 31 508 emplois salariés en mars 2013, le secteur de la santé humaine et de l'action sociale au Luxembourg est bien présent dans le paysage économique du pays. Il représente 8,62% de l'emploi salarié total. Trois-quarts (76,5%) des salariés de ce secteur sont des femmes. La main-d'œuvre employée est composée de 45 ,2 % de résidents Luxembourgeois, 21,6 % de résidents étrangers et 33,3% de frontaliers. En croissance, ce secteur a traversé depuis les années 2000, diverses périodes durant lesquelles il a changé, évolué et a dû s'adapter.

Les perspectives démographiques, le vieillissement de la population, l'espérance de vie, les progrès techniques, les contraintes socio-économiques, les normes législatives, la réforme du système de soins de santé, autant d'éléments qui ont impacté le secteur en termes de besoins de main-d'œuvre, de formation, de qualification et de compétences.

Pierre Gramme
Cellule EURES de l'ADEM

La santé humaine et l'action sociale en 2013

Selon la définition du code NACE[1], le secteur de la santé humaine et de l'action sociale (Section Q) englobe un vaste éventail d'activités, allant des soins de santé assurés par des professionnels de la santé dans des hôpitaux et d'autres structures à des activités de soins résidentiels faisant intervenir une dose de soins de santé, en passant par des activités d'action sociale sans aucune implication de professionnels de la santé.

Cette section se compose de trois grandes divisions :

- **Les activités pour la santé humaine :** cette division comprend les activités des établissements hospitaliers de courts ou longs séjours, des hôpitaux généraux et spécialisés en médecine, chirurgie, soins psychiatriques et désintoxication, des sanatoriums, des préventoriums, des maisons de soins médicaux, des hôpitaux psychiatriques, des établissements hospitaliers pour malades mentaux, des centres de rééducation, des léproseries et des autres établissements de santé qui offrent des services d'hébergement et qui assurent un diagnostic et un traitement médical aux patients dans une grande variété de conditions médicales. Elle comprend également les consultations données et les soins dispensés par les médecins généralistes, les spécialistes et les chirurgiens. Elle couvre les activités de pratique dentaire de nature générale ou spécialisée et les activités d'orthodontie.

Cette division comprend, en outre, les activités afférentes à la santé humaine qui ne sont pas exercées dans des hôpitaux ou par des médecins, mais par des praticiens paramédicaux autorisés par la loi à soigner des malades.

- **L'hébergement médico-social et social :** cette division comprend les soins résidentiels associés à des services infirmiers, des services de surveillance ou des soins divers aux malades. Les installations représentent une part importante du processus de production et les soins dispensés combinent des services médicaux et sociaux, le volet médical se composant dans une large mesure de soins infirmiers.

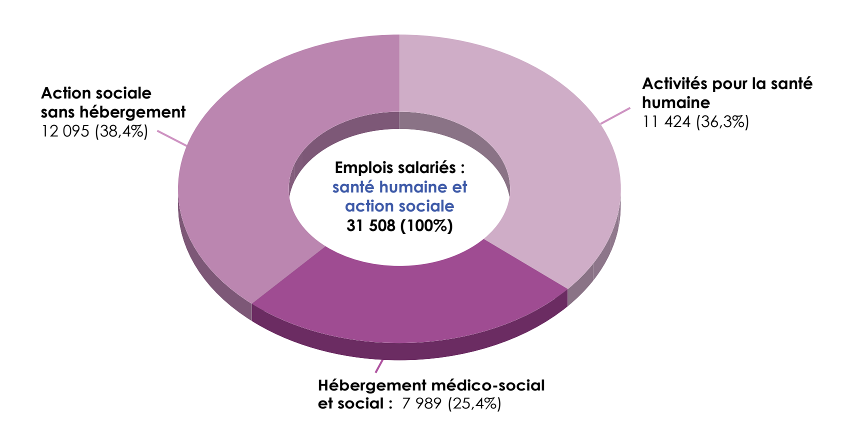
- **Action sociale sans hébergement :** cette division comprend la prestation de divers services d'action sociale directement aux bénéficiaires. Les activités de cette division ne comprennent pas de services d'hébergement, sauf sur une base temporaire.

Pour rappel, un changement de nomenclature NACE a eu lieu en 2008.

Anciennement répertoriées sous la Section N (Santé et action sociale) selon la NACE V1, les activités font désormais parties de la Section Q (Santé humaine et action sociale) sous la NACE V2. Le niveau de détail a été augmenté à la section Q, avec la création de trois divisions au lieu de la division unique dans la version précédente de la NACE. Le champ couvert a en outre été précisé pour ne plus inclure que les activités «pour la santé humaine», offrant de ce fait un meilleur outil pour la mesure de ce domaine important de l'économie. De ce fait, les activités vétérinaires ont été retirées de cette section et déplacées pour former une division spécifique de la section M (Activités spécialisées, scientifiques et techniques). Ce changement n'a cependant pas impliqué de modifications significatives quant aux contenus des activités de ces sections.

1 Nomenclature statistique des Activités économiques dans la Communauté européenne approuvée par la Commission européenne le 6 juin 2008

Description de la main-d'oeuvre salariée



Au 31 mars 2013, on dénombrait au Luxembourg 31 508 postes de travail salarié dans le secteur de la santé humaine et de l'action sociale. Cela représente 8,6% de l'ensemble des 364 455 salariés occupés sur le territoire. 11 424 salariés sont comptabilisés dans la division des activités pour la santé humaine, 7 989 dans l'hébergement médico-social et social et 12 095 dans la division action sociale sans hébergement.

La proportion des femmes est différente dans les trois divisions respectivement 78,1% pour la santé humaine, 81,6% pour l'hébergement médicosocial et social et 71,6% pour l'action sociale.

Evolution de la main-d'oeuvre salariée de 2000 à 2013

L'évolution depuis 2000 est positive chaque année et ce, pour l'ensemble des salariés et pour le secteur « santé et action sociale » de 2000 à 2008 et « santé humaine et action sociale » de 2009 à 2013. Le nombre total de salariés (tous secteurs) a progressé de 122 188 (+50,4%). La progression est de 18 042 pour le secteur de la santé (humaine) et action sociale (+ 134,0%).

Cependant de par la modification de la nomenclature NACE opérée en 2009, l'évolution selon les divisions n'est possible que depuis 2009.

Comparaison de l'emploi salarié dans le secteur de la santé humaine et de l'action sociale avec les autres secteurs

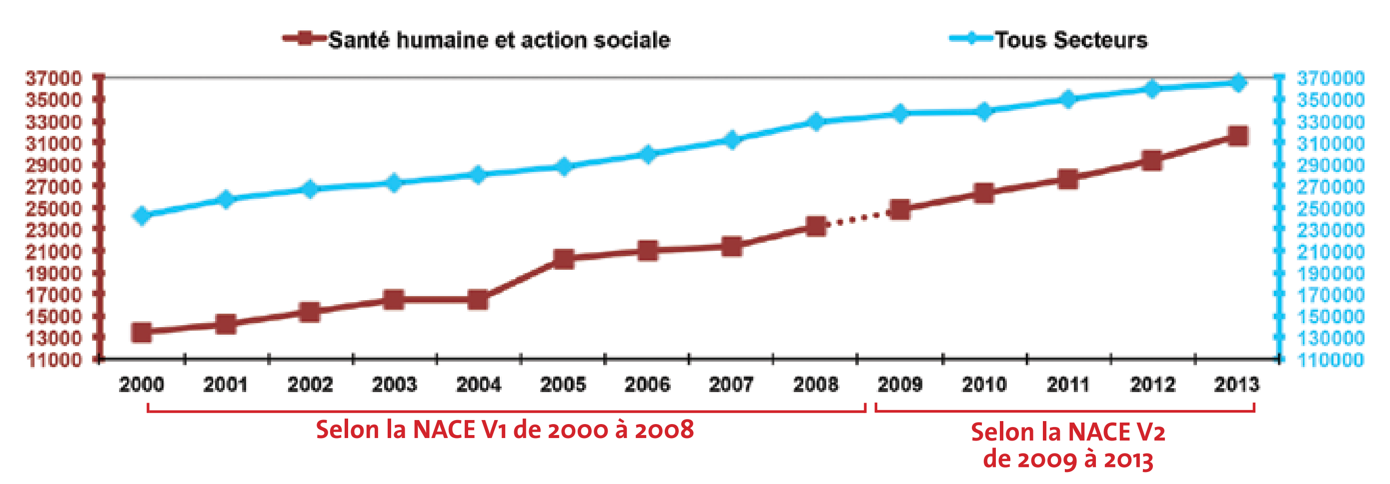
Sources : CCSS /IGSS. Situation au 31 mars.

Emplois salariés	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Santé et action sociale	13 466	14 223	15 265	16 391	16 561	20 176	21 047	21 402	23 218
Tous Secteurs	242 267	256 874	267 641	273 427	280 206	288 285	299 502	311 681	328 776

Selon la NACE V1 (Section N)

Emplois salariés	2009	2010	2011	2012	2013
Santé humaine et action sociale	24 720	26 248	27 640	29 253	31 508
Tous Secteurs	336 064	339 557	349 518	359 050	364 455

Selon la NACE V2 (Section Q)

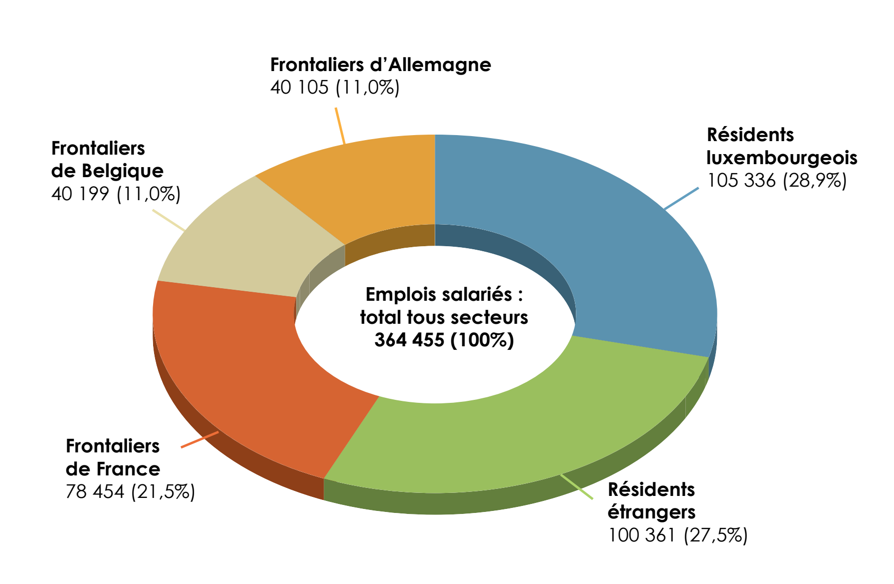


De 2009 à 2013, le secteur de la santé humaine et de l'action sociale a progressé de 6 788 salariés (+27,5%).

Les progressions selon les divisions sont de 957 salariés (+9,1%) pour les activités pour la santé humaine, +2 460 salariés (+44,5%) pour l'hébergement médico-social et social et de 3 371 salariés (+38,6%) pour l'action sociale sans hébergement.

Sur la même période l'emploi total (tous secteurs) a progressé de 28 391 salariés (+8,4%).

Une main-d'œuvre composée de résidents Luxembourgeois, étrangers et de frontaliers



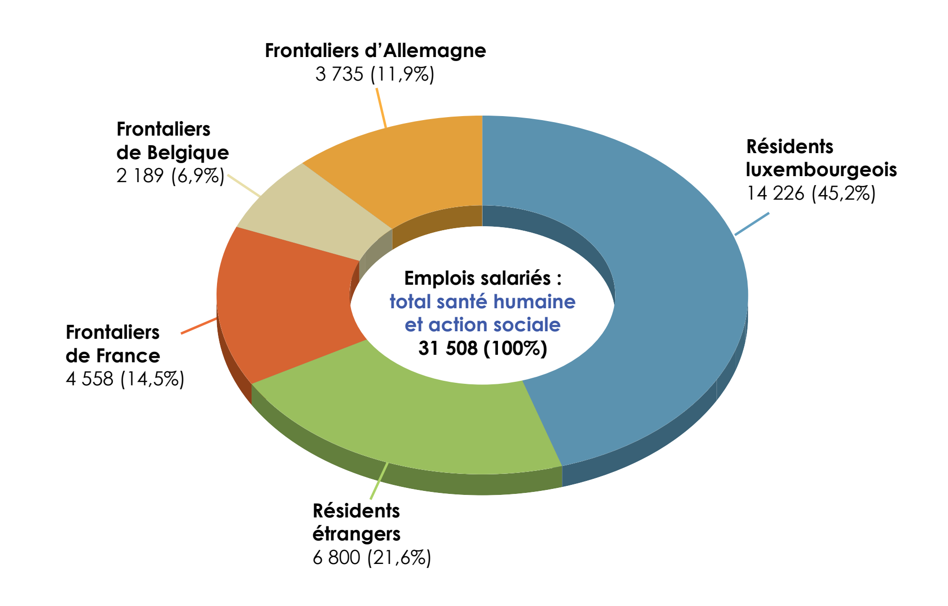
En 2013, la répartition des salariés du secteur de la santé humaine et de l'action sociale selon qu'ils soient résidents (luxembourgeois et étrangers) ou frontaliers est différente de celle de l'ensemble des salariés du pays.

L'ensemble des 364 455 emplois salariés au 31 mars 2013, se compose de 56,4% de résidents (Luxembourgeois : 28,9% et étrangers : 27,5%) et de 43,6% de frontaliers (de France : 21,6%, de Belgique : 11,0% et d'Allemagne : 11,0 %).

Par contre, pour les 31 508 salariés du secteur de la santé humaine et de l'action sociale en mars 2013, les résidents luxembourgeois sont les plus nombreux avec 45,2% de la main-d'œuvre.

Parmi les 33,3% de frontaliers, ceux qui sont domiciliés en France sont les plus représentés (14,5%).

Avec 6 800 salariés, les résidents non-Luxembourgeois représentent 21,6% de la main-d'œuvre totale de ce secteur.

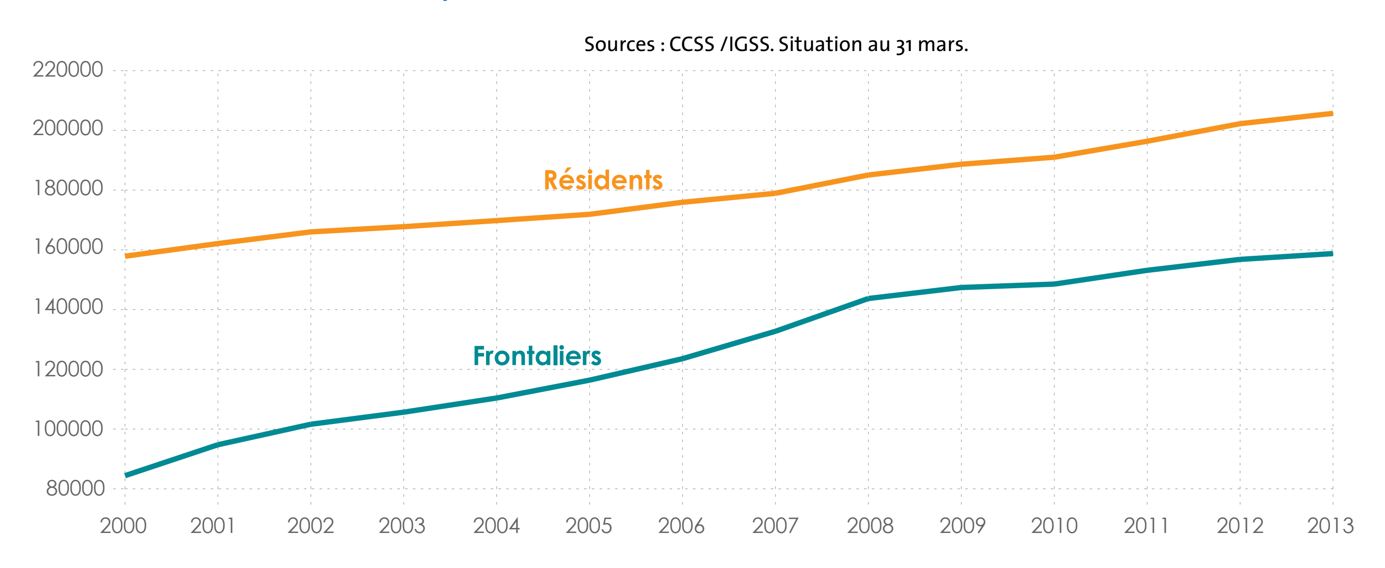


Une évolution différente de la structure de la main-d'oeuvre (résidents / frontaliers).

Depuis 2000, la structure de la main-d'œuvre (résidents / frontaliers) a évolué de manière différente si l'on examine l'ensemble des salariés ou uniquement ceux du secteur de la santé humaine et de l'action sociale.

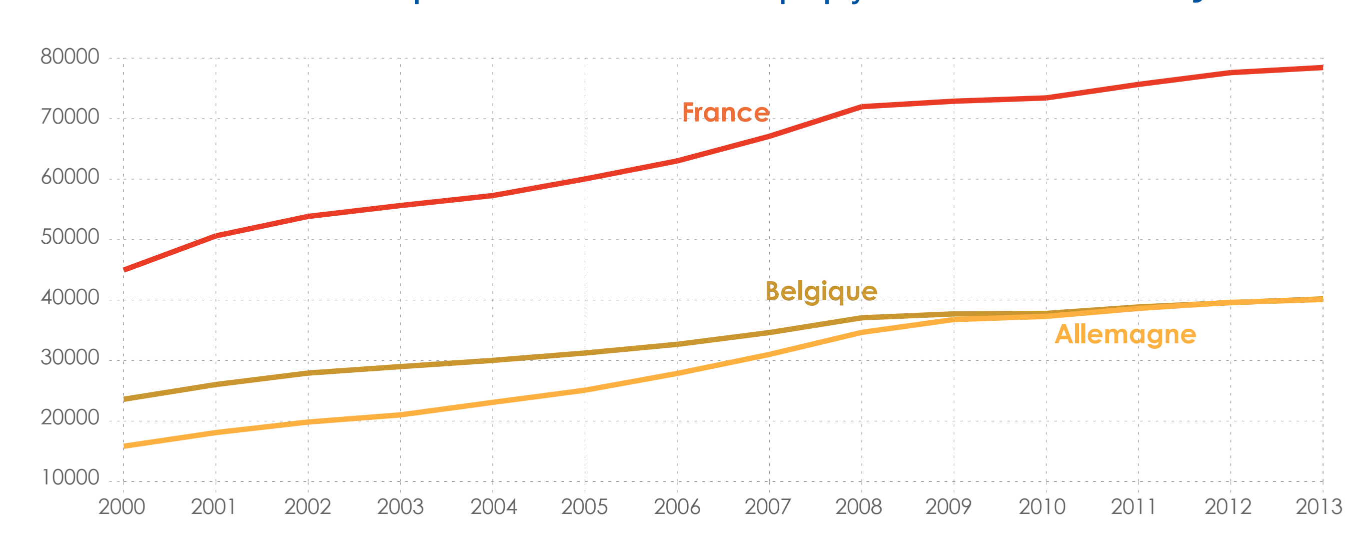
L'emploi salarié total affiche une tendance à la hausse pour les différentes composantes. La croissance est cependant plus forte pour les frontaliers et ce surtout pour la période de 2000 à 2008.

Evolution de l'emploi salarié total des résidents et des frontaliers de 2000 à 2013



Pour les frontaliers, une ventilation selon le pays de résidence s'avère intéressante à observer.

Evolution de l'emploi salarié total des frontaliers par pays de résidence de 2000 à 2013



Entre mars 2000 et mars 2008, et ce indépendamment de leur pays de résidence, tous les frontaliers sont en augmentation. En 2009 et 2010, les valeurs mesurées se sont tassées ou stabilisées, la crise étant passée par là marquant un ralentissement, voire un arrêt dans la progression constante enregistrée les années précédentes.

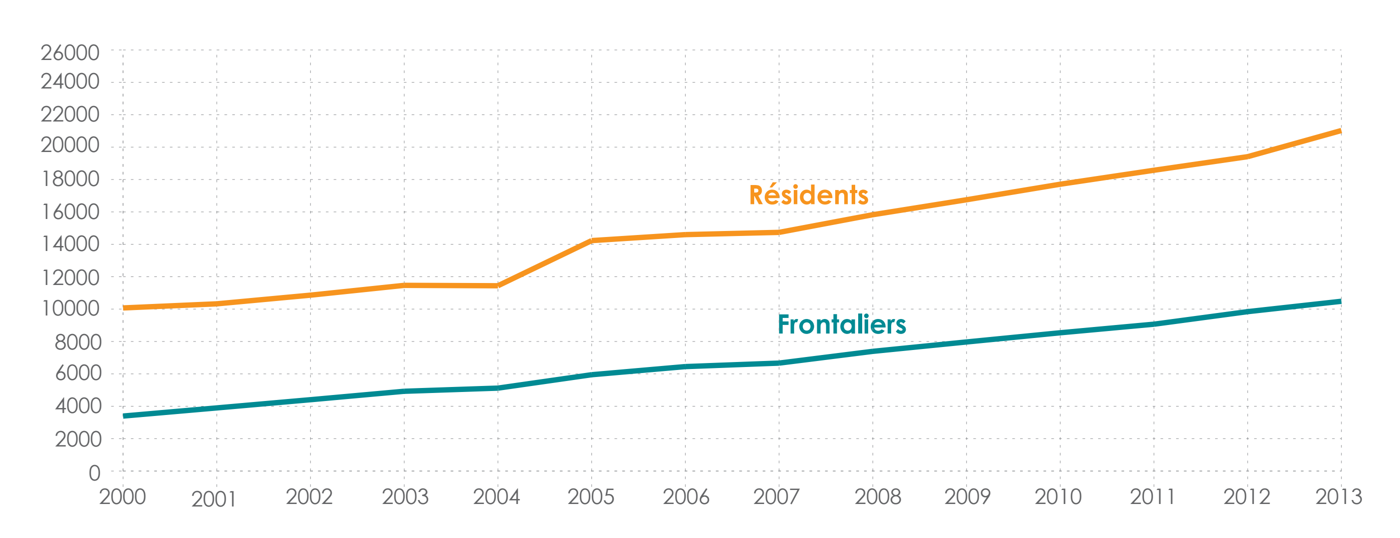
Entre 2010 et 2013, la tendance est repartie à la hausse, même si les progressions sont moindres que celles constatées entre 2000 et 2008.

Remarquons la progression très forte des frontaliers venant d'Allemagne qui, entre 2000 et 2013, ont connu une variation à la hausse de 153,2% (+ 24 266), alors que durant la même période les frontaliers de France et de Belgique n'enregistraient qu'une augmentation de respectivement 74,5 % et 70,3 %.

Entre mars 2000 et mars 2013, le nombre de salariés tous secteurs confondus a augmenté de 122 188 unités soit une progression de 50,4%.

L'emploi salarié dans la santé humaine et l'action sociale a connu lui aussi des périodes de croissance de 2000 à 2008. Par après, la crise a eu peu d'influence dans ce secteur. La croissance s'est donc bien poursuivie de 2009 à 2013.

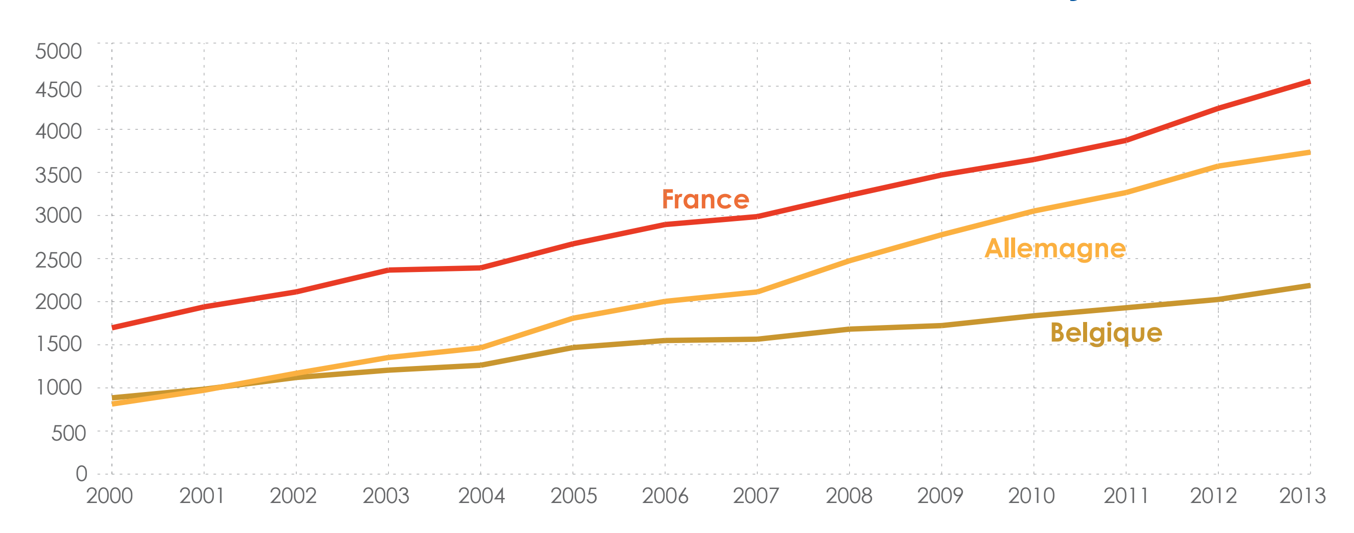
Evolution de l'emploi salarié des résidents et des frontaliers dans le secteur de la santé humaine et de l'action sociale de 2000 à 2013



Entre mars 2000 et mars 2013, le nombre de salariés dans le secteur a augmenté de 18 042 unités soit une progression de 134,0%.
Cette très forte augmentation traduit cependant des réalités très différentes. Les résidents progressent proportionnellement de 108,8% (respectivement +111,4% pour les résidents Luxembourgeois et 103,4% pour les résidents étrangers). Les frontaliers quant à eux augmentent de 7 087 unités (soit une progression de 208,7%).

Ici aussi la ventilation des frontaliers selon le pays de résidence est riche en informations.

Evolution de l'emploi salarié des frontaliers par pays de résidence dans le secteur de la santé humaine et de l'action sociale de 2000 à 2013



Au-delà de la tendance générale à la hausse enregistrée de 2000 à 2013, c'est ici l'ampleur qu'il convient de mentionner. En effet les frontaliers d'Allemagne enregistrent ici aussi la progression proportionnellement la plus importante avec + 2 922 salariés (+359,4%). Le nombre de frontaliers de France augmente de +2 861 salariés (+76,9%). Les frontaliers de Belgique progressent de 147,3% (+1 304 salariés).

Les ressources humaines :pilier et enjeu fondamental du secteur de la santé humaine et de l'action sociale[2]

Qualitativement et quantitativement, le capital humain est une richesse à préserver, à développer et à valoriser.

Ce développement à moyen et long terme, doit évidemment tenir compte du contexte médico-social et social, de l'évolution des sciences médicales, des technologies de la santé, et de la durée de formation des professionnels.

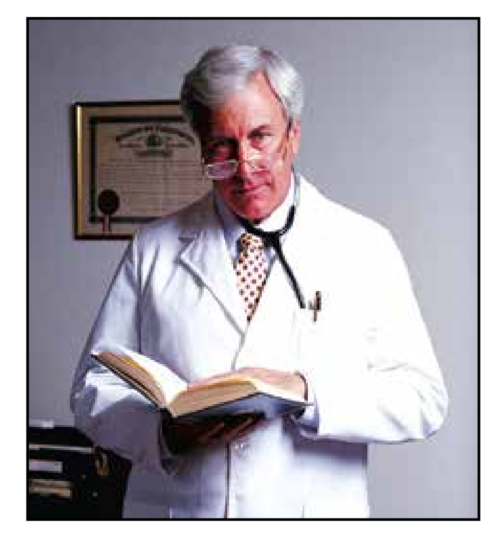
Les professionnels de la santé : le personnel soignant entre autres ...

Au Luxembourg, dans le secteur hospitalier et extra-hospitalier, il n'y a pas assez de professionnels formés dans les services de santé en matière de personnel soignant pour occuper l'ensemble des postes disponibles. Pour assurer les services, le recrutement se fait prioritairement dans la grande région transfrontalière : en Lorraine, en Wallonie et en Sarre.

Ces recrutements à l'étranger peuvent entrainer des difficultés de communication dans leur langue avec certains patients (des plans de formation linguistique ont été organisés). De plus, la gestion des niveaux de formation différents des professionnels manque parfois de cohérence.

Les différences d'attributions professionnelles entre le Luxembourg et les pays limitrophes obligent les employeurs à former les professionnels qu'ils embauchent aux attributions luxembourgeoises qu'ils auront à assumer dans le cadre de leur contrat de travail.

Pour assurer au patient une continuité cohérente des soins fournis, les politiques de soins doivent intégrer la diversité de formation des professionnels présents sur le marché.









Le métier d'infirmièr(e) souvent cité

Dans le secteur de la santé humaine et de l'action sociale, on trouve une multitude de professions. Citons entre autres, le personnel de direction compris les fonctions staffs de direction, les multiples métiers du personnel administratif et logistique, les professions du personnel soignant et des services médico-techniques.

Parmi tous ces métiers, les plus souvent rencontrés et cités sont ceux d'infirmier (toutes disciplines confondues), d'aide-soignant, de sage-femme.

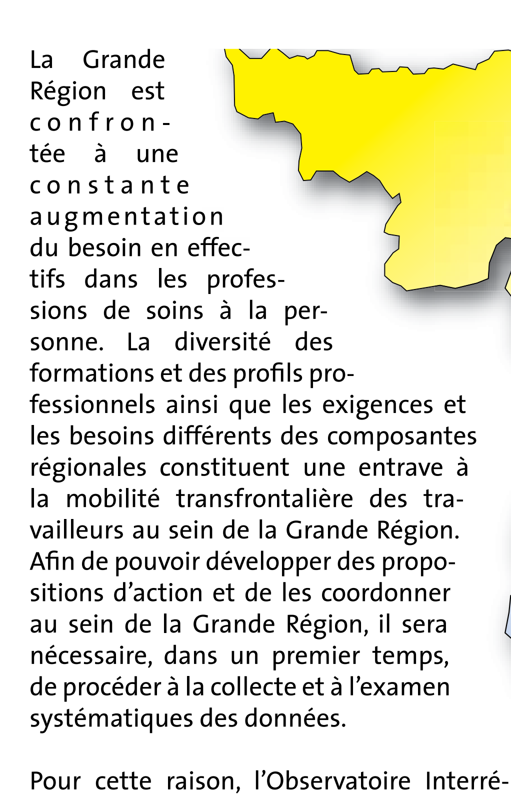
Un secteur qui embauche ?

Au Luxembourg, le secteur santé humaine et action sociale est pourvoyeur d'emplois.

La croissance du nombre de salariés et les tendances futures sont encourageantes.

Les emplois disponibles sont et seront de plus en plus qualifiés et exigeants en termes de compétences (techniques, linguistiques, sociales, humaines,...) à maitriser, à démontrer et à entretenir tout au long d'une carrière orientée vers le service aux personnes.

Le secteur des soins en Grande Région[3]



La Grande Région est confrontée à une constante augmentation du besoin en effectifs dans les professions de soins à la personne. La diversité des formations et des profils professionnels ainsi que les exigences et les besoins différents des composantes régionales constituent une entrave à la mobilité transfrontalière des travailleurs au sein de la Grande Région. Afin de pouvoir développer des propositions d'action et de les coordonner au sein de la Grande Région, il sera nécessaire, dans un premier temps, de procéder à la collecte et à l'examen systématiques des données.

Pour cette raison, l'Observatoire Interrégionnal du marché de l'emploi (OIE) participe en 2013/14 à un grand projet de recherche sur le marché du travail dans le secteur des soins en Grande Région.

Il s'agit d'une étude comparative, réalisée avec l'Institut pour l'Economie, l'Emploi et la Culture (Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur, IWAK) de l'Université de Francfort ainsi que le Prof. Hardes de l'Université de Trèves et T.I.P. Biehl & Partner. Les partenaires du projet analysent la mobilité transfrontalière, la situation de l'emploi, les métiers et niveaux de qualifications, les systèmes de formation, ainsi que le financement et les différences interculturelles à l'intérieur du secteur. Le but est de produire une présentation complète du secteur des soins en Grande Région et d'apporter des recommandations d'action pour le Sommet qui clôturera la présidence de la Rhénanie-Palatinat.

Le Comité de pilotage de l'OIE ainsi que le Groupe de Travail « Marché de l'emploi » du Sommet sont régulièrement informés de l'avancée des travaux. Une présentation des résultats préliminaires à un public expert est prévue pour 2014.

Le projet d'étude a également attiré l'attention des politiciens: lors du Sommet intermédiaire de la Grande Région début décembre á Trèves, la Présidente du Sommet Malu Dreyer expliquait que l'étude analysait pour la première fois la situation des métiers de soins dans une perspective grand-régionale: « *Les résultats constitueront la base de la stratégie visant à garantir une main-d'œuvre qualifiée dans le domaine des soins en Grande Région.* »

[3] Thème phare 2013/2014 : Le marché de l'emploi des soins - http://www.iba-oie.eu

Ont collaboré à ce numéro :
Pierre Gramme et Fabienne Jacquet (Cellule EURES de l'ADEM)
Avec le soutien financier du programme EURES de l'Union Européenne (europa.eu.int/eures)



EURES Luxembourg

Une collaboration ADEM - CEPS/INSTEAD
Rue Auguste Lumière, 3-5
L-1950 Luxembourg
Tél : 00 352 247 85 478
fabienne.jacquet@adem.etat.lu

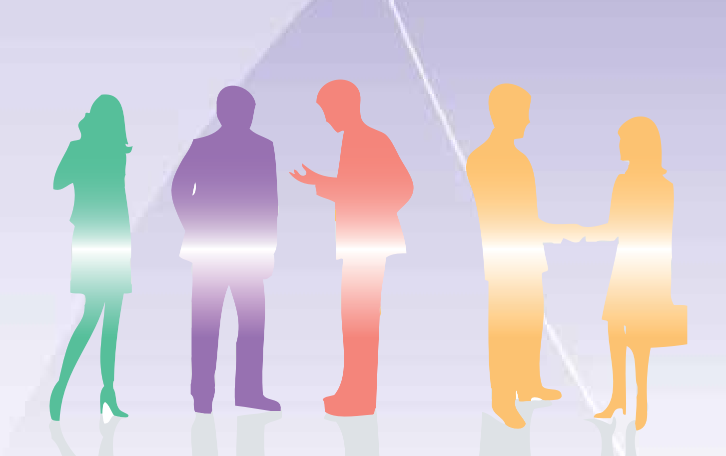
CRD EURES Luxembourg

3, avenue de la Fonte
L-4364 Esch-sur-Alzette
Tél : 00 352 58 58 55 900
franz.clement@ceps.lu



Boost your mobility with EURES







EURES Luxembourg
Une collaboration
ADEM-CEPS/INSTEAD
pierre.gramme@adem.etat.lu
fabienne.jacquet@adem.etat.lu

Sodexo : une chaîne de sécurité avant l'assiette

Il semble que chaque personne qui s'assied devant une assiette Sodexo peut manger tranquille. La sécurité alimentaire est une préoccupation de la première heure dans cette entreprise qui sert chaque année 3,5 millions de repas, sur 50 sites de restauration au Luxembourg. Pour nous en parler, nous avons rencontré Jean-François Vivier, responsable Qualité, Hygiène et Environnement de Sodexo Luxembourg.

Quelle place occupent les questions de sécurité alimentaire chez Sodexo ?

Ces questions sont tout à fait centrales dans un métier comme le nôtre. Nous sommes d'autant plus vigilants qu'une grande partie des publics que nous servons sont vulnérables, que ce soit dans les crèches, les hôpitaux ou encore les maisons de retraite. Cela a toujours été une préoccupation majeure de Sodexo, et de plus en plus, à mesure que la réglementation européenne se renforce. L'Autorité Européenne de Sécurité des Aliments (EFSA) exerce une surveillance permanente pour identifier d'éventuels risques et transmets toutes les données aux différents pays européens. Au Luxembourg, l'Organisme pour la Sécurité et la Qualité de la Chaîne Alimentaire (OSQCA) traite ces informations et nous les transmet. D'un autre côté, les consommateurs nous font part de leur préoccupation grandissante en ce qui concerne la qualité de ce qu'ils mangent, du point de vue de la sécurité des aliments et de l'environnement.

Combien de personnes travaillent dans votre équipe et quelles sont leurs missions ?

Nous sommes 4 personnes dans le service. Nous sommes relayés sur le terrain par chaque responsable de site.

Notre mission de départ est la veille réglementaire. Nous devons connaître la réglementation qui s'applique à notre domaine, éventuellement l'adapter à notre métier de restauration collective et la faire appliquer. Par exemple, l'Union européenne a édicté un nouveau règlement concernant l'information des consommateurs sur les denrées alimentaires. Notre service a pour objectif de mettre notre organisation en conformité avec ce texte, principalement vis-à-vis des allergènes.

Pour cela, nous rédigeons des procédures internes et les actualisons régulièrement. Elles sont regroupées dans un guide présent sur chaque site : le PMS (Plan de Maîtrise Sanitaire). Ce document répertorie toutes nos règles d'hygiène en ce qui concerne les matières premières, le personnel, les locaux, le matériel et les méthodes de travail. Certaines procédures sont accompagnées d'autocontrôles permettant d'enregistrer les réceptions des marchandises, les relevés des températures des chambres froides, les températures de cuisson et les opérations de nettoyage, entre autres.



Jean-François Vivier, responsable Qualité, Hygiène et Environnement de Sodexo Luxembourg.

Nous organisons la formation du personnel sur toutes les questions d'hygiène et de sécurité, à raison d'une session toutes les deux semaines. Chaque nouveau collaborateur doit être formé. Il y a également régulièrement des nouveautés à expliquer et, pour les plus anciens, un rappel des règles d'hygiène est toujours bénéfique. Pour une formation continue sur les sites, nous nous appuyons sur les gérants de restaurants auxquels nous fournissons des supports pédagogiques (leaflets, stickers…). Les gérants organisent des réunions d'échange avec le personnel, où chacun peut apporter ses idées.

Notre équipe effectue des visites de contrôle sur sites. Nous sommes aidés dans cette mission par l'organisme Luxcontrol. Les visites sont effectuées en moyenne tous les deux mois et suivent une grille d'audit pour déterminer des axes d'amélioration. Tous les deux mois également des analyses bactériologiques sont effectuées par le laboratoire indépendant Llucs, à partir d'aliments prélevés en cuisine.

Enfin, le Groupe Sodexo organise tous les deux mois, des conférences *Food Safety Europe* qui réunissent l'ensemble













des responsables Qualité européens, par visioconférence, pour un échange d'informations et de *best practices*. Ceci nous permet de faire évoluer nos procédures.

Est-ce qu'il est plus difficile qu'avant de garantir la sécurité alimentaire ?

Avec tout ce qui est mis en place, les incidents sont extrêmement rares. Mais, paradoxalement, on en parle plus qu'avant à cause de la rapidité de diffusion de l'information dans le monde entier. Cela entretient un climat de peur chez le consommateur, alors que les risques sont très bien maîtrisés. Dès que nous avons connaissance d'une anomalie, les lots incriminés sont tout de suite retirés. Nous n'avons eu aucun cas d'intoxication alimentaire depuis des années. L'incident le plus fréquent, tout en étant rare, est la présence de corps étrangers dans certaines préparations ou encore la présence d'insectes dans les fruits et légumes biologiques cultivés sans insecticides.

Quels sont les autres services de l'entreprise à être impliqués dans les questions de sécurité alimentaire et de développement durable ?

Le service Achats, en charge de l'approvisionnement et du choix des fournisseurs, est très impliqué, bien entendu. Ce service élabore des cahiers des charges stricts, conformes à nos exigences. Ils permettent de répondre aux demandes de nos clients comme, par exemple, l'origine locale des approvisionnements ou la part de l'agriculture biologique. A titre d'exemple, 40 % de la viande de bœuf que nous achetons est originaire du Luxembourg et 100 % du pain frais est produit à partir de farine luxembourgeoise. Notre service Qualité aide le service Achats à auditer les fournisseurs.

Le service Diététique joue lui aussi un rôle de plus en plus important car la dimension « Nutrition – Santé – Bien-être » est une demande croissante de nos clients. Ce service compte une douzaine de collaborateurs qui s'assurent de la composition équilibrée des menus et du respect de la saisonnalité des produits.

Enfin, nous portons une attention particulière au traitement des déchets. Ceux-ci sont collectés régulièrement et transportés dans des centres qui produisent du biogaz ou du compost.

En résumé, nous nous efforçons d'avoir une logique RSE d'un bout à l'autre de la chaîne, ce qui implique l'ensemble de la société et ses parties prenantes : clients, convives, fournisseurs, collaborateurs et institutions. ☑

Propos recueillis par Catherine Moisy



Un coût bénéfique pour la santé publique

La santé au travail connaît-elle des évolutions liées à la fois à la crise et aux mutations technologiques profondes. Pour la ministre de la Santé, Lydia Mutsch, les défis ne sont pas vraiment nouveaux.

Le discours revient régulièrement dans divers milieux d'obédience parfois fort différente : l'évolution économique et la mondialisation, les mutations technologiques, l'exigence de « toujours plus et toujours plus vite » auraient provoqué l'émergence de nouvelles pathologies – en particulier le tristement célèbre *burn-out* – et donc de nouveaux défis. Une idée que ne partage pas tout à fait Lydia Mutsch, ministre de la Santé, pour qui ces nouveaux défis sont en réalité connus depuis quelques années.

« *Des pathologies comme le burn-out et le stress ne peuvent plus être considérées comme nouvelles. Elles sont bien identifiées depuis plusieurs années et correspondent en effet à une évolution économique. Le défi est dans leur détection par la médecine du travail surtout que, en effet, elles se développent* », souligne d'emblée la ministre. Car il apparaît que 10 % des salariés ignoraient totalement une pathologie – on couvre bien sûr ici l'ensemble des maladies – que détecte chez eux la médecine du travail, et qui nécessite une prise en charge par le médecin traitant ou par un spécialiste.

« *Voilà qui montre déjà combien la médecine du travail est essentielle et combien elle est aussi en relation avec tout ce qui concerne la santé publique* », remarque Mme Mutsch, pour qui un défi se situe dans le coût. Car, évidemment, la médecine du travail a un coût, mais, en même temps, elle permet d'éviter des coûts bien plus importants si les pathologies ne sont pas détectées, notamment lors des examens périodiques. Il ne faut donc pas, en réalité, considérer ce poste uniquement comme un poste de coût, car celui de la médecine du travail peut représenter un bénéfice – ou, en tout cas, une charge bien moindre – en termes de santé publique et donc, financièrement, en termes d'impact sur la sécurité sociale.

Quelles pathologies apparaissent surtout ?

La ministre remarque que les rapports annuels des services de la Santé au travail relèvent surtout les pathologies pulmonaires, cardiaques, psychiatriques, dermatologiques, musculaires, etc. « *Les dépressions nerveuses sont en augmentation très nette et c'est d'ailleurs un des axes de discussion avec le ministre du Travail, Nicolas Schmit* », souligne-t-elle.

Puisque conditions de travail, santé et bien-être au travail sont inévitablement interdépendants, les deux ministres concernés entendent agir ensemble à ce sujet pour prendre cette douloureuse problématique à bras le corps. Douloureuse et coûteuse puisque, même si l'on ne dispose pas d'éléments chiffrés très précis quant à l'impact financier du *burn-out* et de la dépression nerveuse (qui ne sont pas exactement les mêmes pathologies, contrairement à ce que l'on croit trop souvent), on sait qu'elles pèsent lourdement sur l'activité des entreprises, et donc sur l'économie nationale et la sécurité sociale. L'OCDE l'évalue pour sa part à 3,4 % du PIB (chiffre 2013, voir par ailleurs notre interview de Valérie Flohimont, page 76).

Les métiers à risques sont-ils clairement identifiés ?

La ministre préfère s'en tenir à une certaine prudence puisque des discussions sont toujours en cours, à divers niveaux, sur la définition des postes à risques, dans le cadre des projets de loi relatifs à la sécurité sociale. Tout cela concerne aussi les commissions de reconnaissance d'invalidité, de reclassement, d'accès à la pension, etc. Un sujet d'autant plus délicat que les syndicats entendent bien y avoir leur mot à dire. Et que plusieurs ministres sont directement concernés.

Abordant la problématique de la sécurité au travail, Lydia Mutsch tient à rappeler que l'accord gouvernemental de coalition prévoit que le ministre du Travail aura à développer un projet de loi où le service de médecine de l'environnement va intégrer celui de la Santé au travail pour créer un service de métrologie.

Enfin, la ministre se félicite de la collaboration active des entreprises. « *Il y a eu chez elles un grand processus de prise de conscience, ces dernières années* », dit-elle. « *Ce sujet, difficile, car touchant profondément à l'humain, est aussi très proactivement suivi par les syndicats qui sont à l'écoute sur le terrain et font remonter les informations.* » ☑

Marc Vandermeir

Réforme de la médecine du travail

Combattre la pénurie

La loi de 1994 sur la médecine du travail est devenue obsolète face à certaines réalités. Au premier rang desquelles la pénurie de médecins du travail et de personnel paramédical. La ministre de la Santé, Lydia Mutsch, entend faire aboutir une réforme en 2015. Interview.

Quel est selon vous le problème principal et prioritaire en vue d'une réforme de la médecine du travail ?
C'est indiscutablement celui de la pénurie des médecins du travail dans notre pays. Ils ne sont que 67 – dont 35 % seulement à temps plein – pour assurer le bon fonctionnement des 8 services de Santé au travail du secteur privé. Leurs missions sont lourdes et importantes puisqu'ils doivent identifier les risques d'atteinte à la santé sur le lieu de travail, réaliser les examens médicaux prévus par la loi (soit quelque 100.000 examens par an), formuler pour les travailleurs les conseils d'hygiène et d'éducation à la santé, prévoir l'organisation des premiers secours, coopérer avec les représentants des travailleurs, dresser avec l'employeur l'inventaire des postes à risques, conseiller les travailleuses enceintes (environ 250 femmes par an) et, enfin, examiner les dossiers des travailleurs qui peuvent être reclassés (environ 2.500 dossiers par an). Rien que cette liste face au nombre de médecins suffit à prouver l'ampleur du défi.

Comment avez-vous repris ce dossier de réforme à votre entrée en fonction ?
J'ai d'abord organisé une réunion avec mon collègue ministre du Travail pour avoir avec lui un échange sur la situation sur le terrain puisque nos deux ministères sont concernés par cette réforme d'une loi qui, datant de 1994, est en effet dépassée. Cet échange était d'autant plus intéressant que Nicolas Schmit a une longue expérience gouvernementale.

Pourquoi si peu de médecins ?
Un frein, que Nicolas Schmit avait déjà identifié, est sans aucun doute la rémunération, devenue insuffisante car pas adaptée. C'est d'ailleurs une situation spécifique, avec un salaire beaucoup moins important pour ces médecins que leurs équivalents en Belgique ou en France. Car, chez nous, le salaire du médecin du travail est basé sur celui d'un médecin fonctionnaire.

Proposerez-vous une augmentation ?
C'est une piste qui avait déjà été suggérée dans les recommandations faisant suite à l'audit effectué en 2012. Cette meilleure rémunération serait d'autant plus logique que nos 67 médecins du travail actuels font un travail exemplaire malgré ces conditions très difficiles. Ils sont globalement très appréciés, tout comme la Division de la Santé au travail, organe de contrôle du ministère de la Santé. C'est important à noter, car cela implique qu'il n'y a pas, ou pas encore, de situation d'alerte.


Lydia Mutsch, ministre de la Santé.

Quels autres points sont prioritaires ?
Il faut d'abord prévoir un système d'agrément périodique des services de Santé au travail et réactiver le Conseil supérieur de la Santé et de la Sécurité au travail. C'est d'ailleurs aussi une des recommandations de l'audit, et nous avons commencé à la mettre en œuvre en décembre 2013. Maintenant, il faut laisser un peu de temps au temps pour que le Conseil retrouve son souffle.

La médecine du travail n'implique pas que des médecins…
En effet, et il est important également que nous puissions en garantir la multidisciplinarité. Là encore, en suivant la recommandation d'engager des ergonomes, des psychologues, des infirmier(e)s du travail… et de déléguer certaines tâches surtout en médecine préventive dans les petites entreprises. Cette recommandation englobe, dans la multidisciplinarité, une mise en place des visites de pré-reprise après une absence prolongée, une meilleure collaboration entre le travailleur désigné, le travailleur délégué à la sécurité et le médecin compétent pour l'entreprise, etc.

Allez-vous aussi proposer des engagements de médecins et autres ?
Probablement. Même s'il y a d'autres pistes encore évoquées par l'audit. Ainsi, cette loi de 1994 prévoyait-elle que le taux de cotisation pour le service de Santé au travail ne devait pas dépasser 0,2 % par référence au revenu professionnel déterminé dans le cadre de l'assurance pension. Or, depuis leur création, la plupart des services, surtout les grands, comme le service de la Santé au travail multisectoriel et celui de l'industrie fonctionnent avec un taux de couverture oscillant entre 0,10 % et 0,15 %. Une augmentation de ce très faible taux – y compris comparé à l'étranger – pourrait contribuer à solutionner un grand nombre de problèmes. A commencer par l'attractivité du salaire. ☑

Propos recueillis par Marc Vandermeir



ASTF : l'Association pour la Santé au Travail du secteur Financier

Le docteur Patrizia Thiry-Curzietti pratique la médecine depuis longtemps. Après 9 ans de médecine générale et 11 ans au service du STI (Service de Santé au Travail de l'Industrie), elle a rejoint l'ASTF en 2006 et en assure la direction depuis septembre 2013. Nous lui avons demandé de nous préciser le rôle de l'ASTF et, plus largement, de partager avec nous son regard sur l'évolution de la santé au travail.

Pouvez-vous nous présenter l'ASTF ?

Notre organisme a été fondé par l'ABBL (Association des Banques et Banquiers, Luxembourg) en 1994, année où le Luxembourg s'est doté d'une loi faisant obligation aux entreprises de faire un suivi de la santé et du bien-être de leurs salariés. L'ASTF est une association sans but lucratif, financée par les cotisations des employeurs du secteur financier. En tout, nous servons 450 entreprises, qui représentent 42.000 employés. Pour cela, nous avons deux sites, l'un situé dans les locaux de l'Hôpital Kirchberg et un autre en centre-ville. Notre équipe est constituée de 5 médecins, 2 infirmières, 1 psychologue, 1 intervenant psychosocial, 1 architecte d'intérieur expert en ergonomie et, bien sûr, d'un service administratif.



Le **Dr Patrizia Thiry-Curzietti**, directeur, ASTF.

Quels services proposez-vous aux entreprises ?

Nous accompagnons les entreprises pour toutes les obligations qui découlent de la loi de 1994. Nous prenons en charge les examens médicaux à l'embauche ou après un arrêt maladie prolongé. Nous assurons le suivi médical de certaines personnes à besoins particuliers. Nous organisons les examens oculaires pour les personnes travaillant sur écran. Nous apportons une aide à l'analyse des risques santé liés à chaque poste de travail (ergonomie, ambiance thermique, lumineuse, sonore, qualité de l'air…). Enfin, notre mission inclut également l'organisation de la formation de secouristes pour les salariés volontaires. En effet, dans les entreprises commerciales et administratives, au moins 5 % des effectifs doivent être formés aux gestes de premiers secours.

Bien entendu, au-delà de ces obligations légales, nous sommes à la disposition des employeurs et des salariés pour des conseils ou des visites supplémentaires. Nous gardons des disponibilités dans nos agendas pour pouvoir accorder des rendez-vous en urgence lorsque cela est nécessaire. De plus, depuis 2003, nous proposons des check-up complets sur le site du Kirchberg. Chaque entreprise membre peut décider d'en faire profiter ses salariés.

Quelle est la place de la prévention dans vos actions ?

C'est un axe très important de nos interventions. Nous avons mis au point un catalogue de conférences santé que nous pouvons exposer aux employés, à la demande des entreprises. Les sujets sont très variés, ils vont de l'hygiène de vie au *burn-out* , en passant par les vaccinations, la


L'un des 2 sites de l'ASTF, 45, boulevard du Prince Henri à Luxembourg-Ville.

gestion du stress, l'ergonomie, l'éclairage… Le sujet le plus demandé est celui sur la gestion du stress, mais nous avons également beaucoup de demandes pour la nutrition, car de plus en plus de salariés sont confrontés à la problématique de bien manger en ayant peu de temps à y consacrer. Ces conférences sont une bonne façon pour nous de mieux faire connaître nos services. Cela permet à certains salariés en souffrance de nous identifier comme un recours possible.

En ce qui concerne certaines souffrances invisibles justement, comment pouvez-vous aider ?

Notre rôle n'est pas de prendre en charge une thérapie complète pour une personne qui souffrirait de dépression, par exemple. Mais nous pouvons aider la personne à identifier son mal-être et à s'orienter vers le bon professionnel, qui peut être un coach, un psychologue, un psychiatre. L'alerte peut être déclenchée par la personne elle-même ou son entourage professionnel (collègues, hiérarchie). En attendant que la personne soit prise en charge, le médecin du travail peut faire un premier travail d'analyse de la situation et faire les premières préconisations. Tout au long du processus de guérison, nous pouvons ensuite jouer un rôle d'intermédiaire entre le salarié, l'entreprise et les professionnels de santé impliqués pour expliquer notamment les étapes. Nous intervenons toujours avec l'accord du salarié concerné. Lorsqu'un arrêt de travail est nécessaire, l'ASTF joue ce rôle de médiateur pour préparer le retour du salarié après la période d'arrêt.

De plus en plus d'entreprises mettent en place, en interne, des réseaux de prévention du *burn-out*. Il s'agit de personnes volontaires à l'intérieur de l'entreprise pour effectuer un travail d'écoute bienveillante de leurs collègues en difficulté. Ceci est très efficace. L'ASTF peut aider à mettre en place de tels projets, notamment pour identifier les bonnes personnes pour constituer le réseau et pour prendre en charge les personnes qui nécessitent une aide professionnelle.

Quelle est l'évolution la plus frappante de la santé au travail depuis 20 ans que la loi existe ?

Le constat le plus frappant est l'effacement des frontières entre vie privée et vie professionnelle : la pression professionnelle s'invite à la maison et les soucis familiaux s'exportent au bureau. Les nouvelles technologies de communication et d'information facilitent certes le travail, mais constituent un piège également. Limiter les conséquences de cette nouvelle donne est de la responsabilité conjointe des entreprises et des salariés eux-mêmes. Les entreprises devraient se fixer de nouvelles règles en la matière. Mais les salariés doivent aussi poser des limites et les faire respecter. Je sais que ce n'est pas facile dans un contexte d'insécurité où chacun peut craindre pour l'avenir de son emploi. C'est pourquoi, je ne serais pas étonnée qu'une loi vienne un jour imposer des règles, comme ce fut le cas pour d'autres règles de sécurité qui nous paraissent aujourd'hui évidentes, tel le port de protections auditives pour les personnes confrontées à un milieu de travail bruyant, par exemple. ☑

Propos recueillis par Catherine Moisy



Qualité de vie au travail : décryptage

Stress chronique, épuisement professionnel, harcèlement moral, épidémies de troubles musculo-squelettiques, depuis quelques années ces pathologies professionnelles, longtemps occultées, font la une des médias. Confrontées à l'ampleur de ce phénomène, les entreprises et les institutions multiplient, dans l'urgence, les fausses solutions comme, par exemple, proposer une salle de sport, des massages ou encore une crèche sur les lieux de travail, sans rien résoudre sur le fond.

C'est ce paradoxe que dénonce la plupart des psychologues du travail en France notamment, mais pas uniquement. Selon eux la qualité de vie au travail est indissociable de la qualité du travail. Autrement dit, le respect du travail bien fait (incompatible souvent avec le rendement) est la meilleure prévention contre le stress et les risques psychosociaux. Etat des lieux.

Se sentir bien au travail est-il de l'entière responsabilité du salarié ?

Entretenir son stress par la pratique d'un sport, savoir se positionner dans une situation de conflit ou soigner son image est certainement une attitude positive et responsable qui doit être encouragée : est-ce pour autant suffisant pour atteindre la performance individuelle ? N'est-il pas absurde de penser, à l'inverse, que l'absence de symptômes, de tous troubles fonctionnels de souffrance psychique puissent conduire au plaisir : plaisir de vivre, plaisir de travailler ? Ne faut-il pas quelque chose de plus comme la capacité à se dépasser, de l'énergie, de la motivation ? Non, les salariés n'ont pas uniquement des attentes et des besoins. Oui, ils ont besoin de projets, qu'ils doivent développer avec l'entreprise. Ne pas se sentir efficace, ne pas discuter les objectifs qui sont fixés, subir les changements d'objectifs… n'est pas bon pour la santé. La véritable question n'est donc pas celle de la qualité de vie au travail, mais bien celle de la qualité du travail. La qualité de vie au travail se construit aussi dans une organisation de qualité du travail.

La dimension collective du travail ne peut donc pas être reléguée au 2e plan

Force est de constater que le développement des pathologies professionnelles est lié, d'une manière générale, aux transformations du travail et à l'environnement économique et social. Ont été pointées du doigt les exigences excessives du travail telles que l'intensification du travail, la pression du temps, la complexité des tâches, les injonctions contradictoires, la difficulté à concilier vie professionnelle et personnelle. Egalement la charge émotionnelle liée au travail (obligation de cacher ses émotions, peur), le manque d'autonomie (procédures rigides, imprévisibilité du travail, sous-utilisation des compétences), la déficience des rapports sociaux (manque de soutien, conflits, harcèlement) font le lit de toutes les insatisfactions.

Certaines pratiques d'évaluation individuelle des performances sont également à l'origine d'effets néfastes sur la santé mentale, notamment celles qui placent les travailleurs dans une situation de concurrence généralisée. La technique du *benchmark* en est un exemple, qui consiste à entretenir une compétition entre les salariés et à comparer les performances individuelles.

La souffrance trouve aussi son origine dans l'impossibilité de s'entendre sur le « travail bien fait », ce qui génère, du côté des salariés réduits au silence, frustrations et découragement. Les dirigeants et les opérateurs de première ligne eux-mêmes, n'ont pas, le plus souvent, les mêmes critères, générant des conflits supplémentaires. Bref, les salariés-patients attribuent de plus en plus les responsabilités de leur malaise à l'organisation du travail. Il est temps par conséquent de réfléchir à la prévention et à des modes de travail différents, davantage collaboratifs.

En conclusion

Les solutions pourraient venir de l'exemple finlandais. En effet, dans son programme d'action *La qualité de vie au travail soutient l'innovation*, l'Agence finlandaise de financement pour l'innovation et la technologie, TEKES, préconise que l'organisation du travail doit être repensée selon le partage du leadership, et le collectif prévaloir sur l'individuel. Les salariés bénéficieront de ressources suffisantes, l'innovation sera gérée à partir des nouvelles idées des salariés. Programme dont s'est largement inspiré le gouvernement finlandais pour doper ses PME. Il faut dire que le naufrage de Nokia était passé par là…. ☑

Martine Borderies

Références :

Yves Clot, *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte. Yves Clot est titulaire de la chaire de Psychologie du travail, CNAM.

L'ANACT : Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (France), *Revue de la qualité de vie au travail*, n° 347, janvier/février 2013.

Wellbeing at Work

Sensibiliser le management aux origines de l'absentéisme

La santé ne se limite pas à la « non-maladie ». La peur, l'inconfort, la fatigue et les douleurs liées au stress méritent de l'attention. C'est dans cet état d'esprit que Claudine Schmitt a fondé Wellbeing at Work S.à r.l. en 2010, un organisme de formation continue et de conseil en matière de bien-être et de santé au travail.

Percevez-vous une dégradation des conditions de travail dans les entreprises luxembourgeoises ?

Comme ailleurs, la course à la performance est une réalité dans toutes les entreprises. Les dirigeants sont obligés de rendre compte de résultats supposés être à la hausse permanente. Cette pression qui pèse sur les dirigeants est transmise aux managers, qui la retransmettent à leurs équipes. Cette dynamique induit une logique de stress partagée à tous les niveaux de l'entreprise et ce phénomène du stress conduit les individus à être émotionnellement, physiquement et intellectuellement épuisés. Fait est que le stress est à l'origine de 50 à 60 % de l'absentéisme en Europe et entraîne des pertes financières conséquentes pour les entreprises et pour les organismes de sécurité sociale.

ANGOISSE AGRESSIONS RISQUES PSYCHIQUES
CHARGE MENTALE SURCHARGE
PRESSION VIOLENCE BURN-OUT
PEUR D'ÉCHEC
MAL-ÊTRE EXIGENCES
STRESS RISQUES PHYSIQUES
MAUVAISES CONDITIONS DE TRAVAIL SOUFFRANCE
AMBIANCE MOROSE HARCÈLEMENT
DÉPRESSION RISQUES PSYCHO-SOCIAUX (RPS)

Que souhaiteriez-vous mettre en place pour faire évoluer les choses en matière de sécurité et santé au travail ?

La mission de Wellbeing at Work est de sensibiliser les institutions, les dirigeants et les patrons d'entreprise sur l'importance de la mise en oeuvre de stratégies de prévention de la santé et du bien-être au travail, et plus spécifiquement toutes les Entreprises Socialement Responsables (ESR) et celles qui veulent le devenir. Actuellement dans les entreprises, le thème de la sécurité et santé au travail se concentre principalement sur les facteurs de risques qui peuvent entraîner des problèmes de santé physique. Pourtant, c'est une nécessité d'inclure dans la notion de santé également la santé mentale de l'être humain, qui est aussi importante que la santé physique. Les chiffres liés à l'absentéisme pour cause de troubles psychiques, de dépressions et d'épuisement (*burn-out*) dans tous les secteurs de notre économie parlent d'eux-mêmes : 3,7 millions EUR de prestations de remboursement se rattachant aux dépressions et aux troubles liés au stress ont été versées par la Caisse Nationale de Santé luxembourgeoise en 2012. Il est donc impératif d'implémenter des stratégies de prévention et de gestion des risques qui sont directement liés aux dysfonctionnements de l'environnement professionnel, appelés risques psychosociaux (RPS) et qui sont considérés comme des aspects psychologiques de la vie sociale au travail (par exemple : manque de communication ou d'organisation, absence d'écoute et de reconnaissance, manque d'autonomie, conflits entre collègues, etc.)

Quel est votre rôle auprès des entreprises ?

Notre rôle est d'accompagner les dirigeants à implémenter des stratégies de santé et de bien-être au travail dans leur organisation, en proposant des outils qui permettent de développer des solutions selon l'environnement et les problématiques posées. Notre volonté est de redonner du sens au travail et de valoriser la place de l'être humain dans l'organisation. Lorsqu'un salarié perçoit son travail de façon positive et reçoit de la reconnaissance, il s'implique d'avantage, est plus efficace et rend un travail de meilleure qualité. Nous commençons nos interventions au niveau de la direction pour les étendre ensuite à tous les niveaux de l'organisation. Un leadership socialement responsable s'exprime par la capacité à préserver et à promouvoir un capital humain en bonne santé, compétent et concurrentiel, qui est la source de la productivité et de la performance financière de toute entreprise. ☑



www.wellbeingatwork.lu



Prévenir plutôt que guérir

Bien-être au travail ne signifie pas « ne pas être mal ». S'interroger sur cette notion revient à porter son attention sur une dimension bien plus large : celle d'exister au sein d'une organisation et d'y évoluer positivement. En d'autres termes, cette notion peut être corrélée au développement personnel car, on le sait, le bien-être au travail est intimement lié à la bonne marche de l'entreprise.

La question du bien-être au travail est affaire de tous. Il s'agit de distribuer cette responsabilité dans toute la structure et à tous les niveaux de la société. Le management ne constitue pas le seul acteur. Les partenaires sociaux méritent tout autant d'être impliqués. Le collaborateur a également sa part de responsabilité quant à sa propre qualité de vie au travail et à la connaissance ou reconnaissance de ses limites. C'est à lui d'exprimer ses attentes, ses besoins ou d'alerter quand il s'estime en zone de danger. Encore faut-il une culture d'entreprise qui autorise la parole et des relais disponibles et identifiés pour la recueillir. Rapprocher ces parties et instaurer un dialogue sain et objectivé permet d'évaluer la situation : détecter à temps les comportements inappropriés, par exemple, et enclencher des solutions soit internes ou externes à l'entreprise.

L'affaire de tous

PwC Luxembourg a basé son action sur trois principes-clés :

- sensibiliser par des formations spécifiques sur les risques psycho-sociaux et une communication claire sur l'approche santé de la firme, les politiques ainsi que les valeurs qui la soutiennent ;
- responsabiliser en attribuant à l'ensemble des *reviewers* (des managers de proximité en charge de l'évaluation annuelle des collaborateurs) trois missions-clés : l'évaluation de la performance, du développement individuel et de la santé au travail ;
- co-responsabiliser en proposant aux employés de s'impliquer dans le juste paramétrage de leur bien-être par des options de temps de travail (achat de congés, *flexi-time*, break ou temps partiel) ou par l'apprentissage de la bonne gestion et du soin de soi, tel le programme *Mind YourSelf* (voir encadré).

Soyons clairs : faire la promotion de la santé et du bien-être au travail n'est pas l'aveu d'un environnement professionnel toxique. C'est au contraire donner la primauté à la prévention sur la sanction. ☑



Vinciane Istace
Associée, Human Capital Leader

PwC Luxembourg

Mind yourself : un cadre pour l'épanouissement professionnel et personnel des collaborateurs

Avec *Mind your Self*, PwC Luxembourg offre une expérience innovante, positive, en lien avec sa culture d'entreprise.

Mind your Self s'adresse à tous les collaborateurs et dirigeants de la firme. Il s'agit d'un programme qui rassemble 25 formations autours de 4 piliers : le mental, l'émotionnel, le corporel et le relationnel. Les solutions liées à la santé et au bien-être sont proposées dans les 3 langues principales de la société : français, anglais, allemand.

La diversité de ce programme permet à chacun de composer son propre menu selon ses besoins à raison d'un crédit formation annuel de 2 jours.

Mind your Self, grâce auquel la firme a reçu le Prix santé en entreprise 2012, a validé la mission santé de la firme. Le 6e employeur privé du pays mise sur une approche préventive, laissée au libre choix de chacun, et fait le pari d'un moral en hausse, d'un impact positif sur la santé, donc sur l'absentéisme, et sur des performances « vitaminées ».



« Le bien-être en entreprise, ce n'est pas le Club Med... »

Spécialiste des troubles psychosociaux, Valérie Flohimont met en avant la multitude de processus qui, dans les entreprises, ont oublié l'humain. « *Une bombe à retardement.* »

« *La santé est un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité* », indique l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS). En conséquence, Valérie Flohimont, professeur à l'Université de Namur et directrice du Centre de recherche interdisciplinaire Droits fondamentaux & Lien social, considère « *qu'il est évident que santé et bien-être au travail sont dès lors intimement liés* ».

« *Mais le bien-être des travailleurs, ce n'est pas le Club Med en entreprise. C'est simplement la prise en compte de la santé psychique, donc des risques psychosociaux, qui ont un très lourd impact non seulement sur l'entreprise, mais sur toute l'économie et la société.* » Ainsi un rapport de l'OCDE de février 2013 souligne-t-il que les troubles psychosociaux pèsent 3,4 % du PIB. Sans oublier notamment les suicides directement liés au travail, qui ont un poids humain incalculable.

Pour Valérie Flohimont, « *burn-out, stress... émergent parce que les gens s'en préoccupent plus et que la science progresse à ce propos. Il y a quelques décennies, on était centrés « santé physique » parce que c'était la préoccupation première et qu'on la maîtrisait le mieux. Aujourd'hui, toutes les entreprises ou presque ont légalement mis en place des procédés de recrutement, d'évaluation, de qualité, etc. Qui ont tout aussi oublié l'humain. Et ne parlons pas de la politique de l'excellence, qui mène les travailleurs à avoir l'impression de ne jamais arriver au bout, ni de bien faire. Les gens sont sous pression. Les effets pervers de ces démarches – au départ bien intentionnées – s'additionnent. Qui sont autant de bombes à retardement qui commencent à exploser, et les démineurs ne suivent pas.* » Et faut-il même préciser que, si l'humain fait défaut, c'est tout le fonctionnement de l'entreprise et les relations avec ses clients qui en pâtissent...

La professeure pointe que personne n'échappe à ces risques, du CEO aux ouvriers et employés en passant par les cadres supérieurs et le *middle* management. « *Mais bien des managers consultent en cachette. Dans beaucoup d'entreprises, on n'a de facto pas le droit de dire son burn-out. Il y a une omerta bien réelle.* »

Des injonctions paradoxales

Valérie Flohimont relève aussi toutes les injonctions paradoxales qui régissent le travail, y compris par les évaluations – « *désastreuses* » – et donc provoquent les risques psychosociaux. Et Mme Flohimont de pointer notamment, parmi beaucoup d'autres, cette injonction paradoxale « *qui dit en même temps « collaborez, travaillez en équipe, ayez de bonnes relations » et « soyez le meilleur, atteignez vos objectifs, visez la prime accordée au premier », etc.* » *Dans notre monde où tout est paradoxe, ce n'est pas dramatique en soi. Ça le devient lorsqu'il n'y a plus moyen de communiquer à ce sujet car les travailleurs se créent leur propre stratégie pour naviguer entre les deux. Les procédures sont mises à mal et, encore une fois, l'entreprise va en être impactée.* »



Valérie Flohimont, professeur à l'Université de Namur et directrice du Centre de recherche interdisciplinaire Droits fondamentaux & Lien social.

« *Je remarque aussi que, lorsqu'on est passé d'un modèle plutôt paternaliste d'entreprise à des sociétés de plus en plus grandes, on a transformé l'humain en ressource. D'où les départements de « Ressources humaines », mais, dans bien des cas, on n'a plus que « ressources », d'où une gestion uniquement par coût. Ne trouve-t-on pas d'ailleurs aussi la notion de « capital humain ». Il faut plus mettre l'accent sur « humain » et moins sur « ressource ».* »

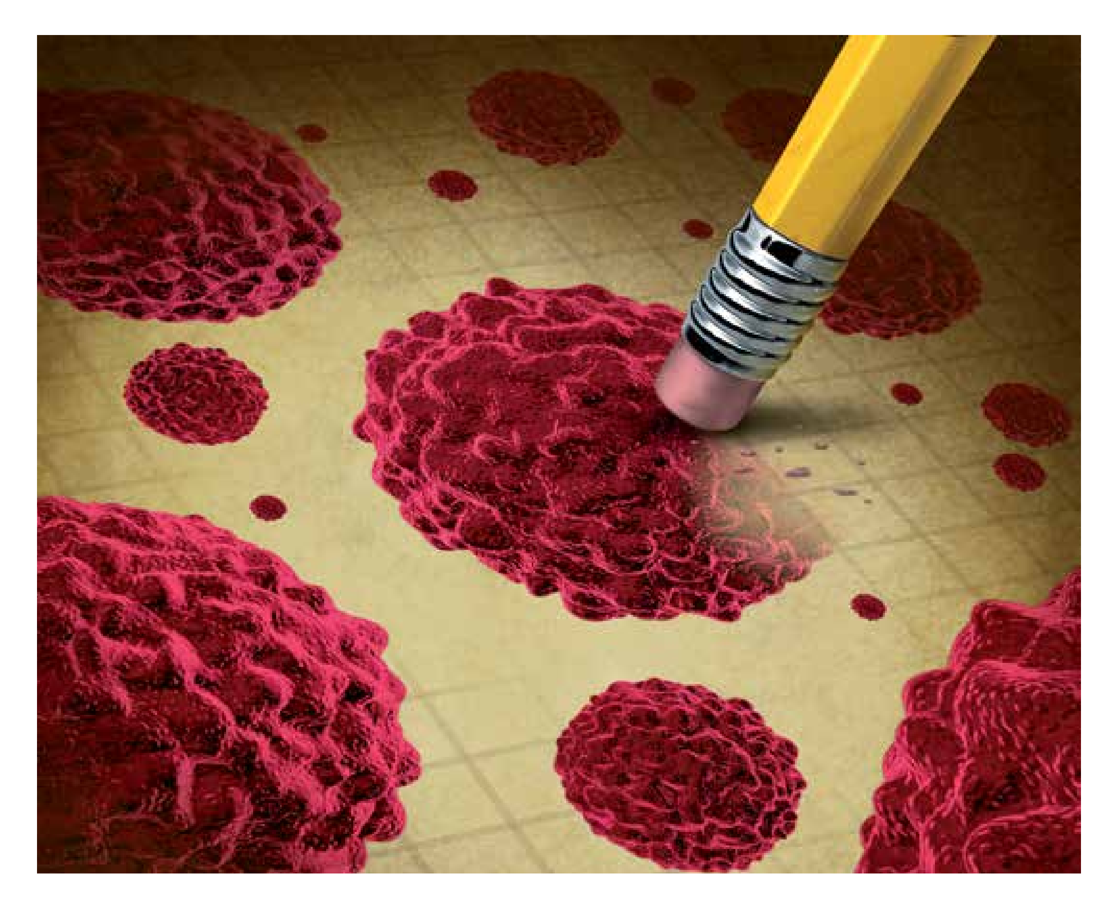
En remarquant qu'une série d'entreprises entendent ce discours, mais que d'autres s'en tiennent à une stricte culture du résultat, Valérie Flohimont souligne que « *bien des outils de prévention et de lutte existent, qui sont simples, avec la concertation comme maître-mot. Car tout le monde est impliqué, il ne faut pas tout mettre sur le dos de l'employeur. Il faut d'abord avoir le droit au mal-être et aux mots pour le dire. Ce qui permettra d'apprendre ensemble, de tisser du lien et de prendre des mesures – souvent faciles à mettre en place et qui ne coûtent rien, en tous cas, bien moins que les hordes de consultants appelés lors de catastrophes. Mais, ça, les employeurs l'oublient souvent.* » ☑

Marc Vandermeir

Risques professionnels et cancer chez les femmes : quelle prévention ?

Les risques professionnels liés aux conditions de travail font peser sur la santé des femmes la menace de maladies aux conséquences dévastatrices. La prévention des cancers d'origine professionnelle passe par la mise en place de différentes mesures. Certaines sont d'origine collective et sont à promouvoir, d'autres de nature individuelle.

Toutes les femmes sont-elles concernées ? En première ligne, sont exposées les femmes qui exercent un métier manuel : femmes de ménage, employées d'entreprises de nettoyage à sec, du textile ou de la fabrication de plastique, coiffeuses… Toutes, sont en contact avec des cocktails de produits chimiques souvent mal évalués. Les femmes qui travaillent la nuit (santé, restauration, transport aérien) sont elles aussi exposées aux risques de cancer. En cause, les radiations ioniques cosmiques pour les hôtesses de l'air, en particulier, et, plus généralement, la modification de l'horloge biologique. C'est ce que révèle une étude de l'Institut National de la Santé et de la Recherche Médicale en France (étude Cécile) : 15 % de ces femmes exposées développeraient un cancer, le plus souvent du sein. D'autres études montrent que le personnel féminin hospitalier exposé aux rayonnements ionisants et dont les effets cancérogènes sont reconnus dans la plupart des pays européens est, lui aussi, soumis à risque. Il est ainsi désormais établi que la survenue de cancers professionnels est liée à des expositions répétées à des substances chimiques, des agents physiques ou biologiques, ou encore en relation avec les procédés industriels. Les actions de prévention représentent alors un enjeu majeur pour l'entreprise et ses salariés.



Le Luxembourg, comme la plupart des pays européens, a établi ces dernières années différentes mesures de prévention des maladies professionnelles concernant indifféremment les femmes et les hommes. Au centre de ce dispositif figurent l'employeur et la médecine du travail.

L'environnement réglementaire au Luxembourg

La prévention des cancers d'origine professionnelle s'appuie largement sur la législation européenne et, en particulier, sur la directive dite « directive-cadre » (1989/391/CE)



> Le CIRC de l'OMS estime que les cancers professionnels représenteraient 0,5 % chez les femmes (4 % chez les hommes). Ces experts indiquent que ces chiffres doivent être révisés à la hausse du fait de la sous-déclaration généralisée des maladies professionnelles en Europe

relative à la promotion de la sécurité et de la santé des salariés sur les lieux de travail ainsi que la directive spécifique (2004/37/CE) relative aux substances mutagènes et cancérogènes avérées sur les lieux de travail comme l'amiante, le benzène et les poussières de bois durs, ainsi que, depuis 2008, sur le règlement REACH relatif aux obligations imposées aux fabricants de produits dangereux. Au niveau national, le Code du travail luxembourgeois impose aux entreprises de substituer tout produit cancérogène par un produit moins dangereux. Si l'entreprise est dans l'impossibilité de le faire, elle devra alors prendre toutes dispositions pour réduire au maximum les expositions : limiter le nombre de travailleurs exposés, travailler en système clos, mieux aérer le lieu de travail, mettre en place des équipements performants ainsi que des moyens de protection collective et individuelle.

La Division de la Santé au travail, qui exerce une surveillance sur quelque 39.497 entreprises soit 338.409 salariés, observe, grâce à l'inventaire des postes à risques, que des agents cancérogènes existent dans 4,88 % des entreprises luxembourgeoises. Les secteurs les plus concernés sont la construction, les industries manufacturières et le secteur hospitalier.

Les obligations imposées à l'employeur

L'employeur est tenu d'informer le salarié des risques liés à son activité professionnelle, des règles de prévention et de sécurité, notamment à l'occasion de son embauche. Il est également tenu d'assurer sa formation en lui permettant, par exemple, d'accéder aux fiches de données de sécurité mises à disposions par le fournisseur. Si les compétences dans l'entreprise ne permettent pas d'organiser ces activités de formation, l'employeur doit faire appel à des intervenants extérieurs

Repérer évaluer et gérer le risque

La première action de repérage consiste pour l'employeur à inventorier l'étiquetage des produits chimiques, à mettre à disposition la fiche de données de sécurité établie par le fabricant qui doit être associée à toute substance chimique dangereuse, de même que les fiches techniques des appareils, à délimiter et à signaler de manière appropriée les zones à risques et à afficher les consignes de protection.

Les classifications internationales et européennes constituent également un outil indispensable pour identifier le produit cancérogène. Ensuite, en collaboration avec le médecin du travail, l'employeur fait un inventaire des postes à risques, les classe, évalue la fréquence d'exposition et le niveau de risque. Il doit prévoir aussi la périodicité des contrôles à effectuer. Cet inventaire, établi tous les 3 ans, doit être validé par la Division de la Santé au travail du ministère de la Santé. Enfin, le suivi médical est la pierre angulaire du dispositif. Le salarié exposé bénéficie d'une surveillance renforcée pendant la durée de son activité professionnelle, raison pour laquelle l'employeur doit tenir une liste actualisée des salariés exposés et la tenir à disposition des organes de contrôle, l'Inspection du Travail et des Mines et la Division de la Santé au travail.

Le rôle du médecin du travail est essentiel

Le médecin du travail, qui a pour mission de prévenir toute altération de la santé du salarié en relation avec son environnement de travail, exerce son contrôle lors de la visite médicale d'embauche et au moment des examens périodiques. Il porte une attention particulière aux salariés exposés ou ayant été exposés toute la durée de leur activité professionnelle. Les dossiers de ces salariés exposés à des risques cancérogènes sont gardés 40 ans. Par ailleurs, le médecin établit un certain nombre de documents parmi lesquels un rapport d'activité annuel des entreprises ainsi que l'inventaire des postes à risques. Ces deux documents sont transmis pour information et validation à la Direction de la Santé, Division du Travail. Lorsqu'il estime que la santé du travailleur est gravement menacée, le médecin du travail en informe la Division de la Santé au travail qui, à son tour, saisit l'Inspection du Travail et des Mines.

Enfin, le médecin du travail a la possibilité, après examen approfondi du salarié et de son poste de travail, de déclarer le cancer repéré « maladie professionnelle » probable à l'Association d'Assurance Accident. Les cancers d'origine professionnelle figurent en effet sur une liste préétablie.

En conclusion

Le CIRC de l'OMS [1] estime que les cancers professionnels représenteraient 0,5 % chez les femmes (4 % chez les hommes). Ces experts indiquent que ces chiffres doivent être révisés à la hausse du fait de la sous-déclaration généralisée des maladies professionnelles en Europe.

Au Luxembourg, la Déclaration gouvernementale de 2013 s'engage à élaborer un Plan national Santé et Sécurité au Travail en collaboration avec le ministère du Travail et les chambres patronales et salariales. Pour faire face à la montée de nouvelles exigences en matière de prévention, il est prévu de réorganiser la médecine du travail en tenant compte, entre autres, de la pénurie de médecins du travail. En effet, seuls 70 médecins du travail opèrent actuellement. C'est peu pour assurer les missions actuelles et à venir. ☑

Martine Borderies

Source – Division de la Santé au travail

(1) Centre International de la Recherche du Cancer de l'Organisation Mondiale de la Santé.

Soins de santé transfrontaliers : un accès simplifié et clarifié

La directive santé 2011/24/UE relative à l'application des droits des patients en matière de soins transfrontaliers est sur le point d'être transposée par le Luxembourg .C'est une bonne nouvelle.

Alors que la libre circulation des personnes est assurée par les traités et différents textes, il en va différemment de la mobilité des patients qui continue d'être soumise à beaucoup d'incertitudes juridiques.

La directive européenne, en intégrant les apports de la jurisprudence de la Cour de justice européenne , vient donc garantir la mobilité des patients et la libre prestation de services de santé. Elle apporte, dans un système complexe, des éléments de clarification juridique non négligeables. Elle précise les droits des patients transfrontaliers en matière d'informations, de qualité et de sécurité des soins, et lève certains obstacles en matière de coopération transfrontalière, notamment dans le domaine des remboursements des soins effectués à l'étranger. Son succès dépendra de l'implication de tous les acteurs du système de santé, plus particulièrement dans les zones transfrontalières à forte mobilité de travailleurs.

DU CÔTÉ DES DROITS DES PATIENTS

Le remboursement des soins dispensés à l`étranger : l'autorisation préalable devient l'exception

Les assurés auront désormais le droit d`être remboursés de traitements médicaux reçus à l'étranger,



sans autorisation préalable et sur la base du tarif du pays d'affiliation. Ne seront pas concernés néanmoins les travailleurs frontaliers pour des soins effectués dans leur pays de résidence. Ils devront cependant faire l'avance des frais et ne seront remboursés par leur organisme de sécurité sociale que sur présentation des documents liés aux prestations reçues. Cependant, pour certains traitements, le feu vert préalable des autorités sanitaires du pays d'affiliation continue d`être requis [(1)]. Il s'agit de tous les traitements nécessitant un séjour d`une nuit au moins à l'hôpital à l'étranger ou bien de soins spécialisés induisant un recours à des équipements et appareils coûteux (IRM, Pet Scan, par exemple), ou encore des établissements non hospitaliers (établissements de convalescence, établissements thermaux).

Les patients atteints de maladies rares sont également soumis à autorisation préalable. Cette autorisation préalable de soins sera donnée au Luxembourg par la Caisse Nationale de Santé (CNS) sur avis du CMSS et ne pourra pas être refusée si les soins de santé disponibles sur le territoire ne sont pas accessibles dans un délai acceptable sur le plan médical ou s'ils sont inexistants dans le pays. Leur remboursement sera effectué directement par le pays d'affiliation, le Luxembourg, pour un affilié luxembourgeois, à hauteur des coûts que le pays d'affiliation aurait pris en charge si ces soins avaient été dispensés sur son territoire. La directive rappelle que les demandes des patients devront être traitées dans un délai raisonnable par l'Etat d'affiliation, les refus motivés et les remboursements effectués dans un délai raisonnable. Par ailleurs, les patients auront la possibilité de contester en justice toute décision individuelle les concernant.

Le dossier médical pourra passer les frontières tout comme les ordonnances

C'était en théorie déjà le cas, mais la disposition peinait à être appliquée. Désormais, afin de faciliter le suivi et la coordination des soins pour les patients qui souhaitent (doivent) se faire soigner à l`étranger, elle leur confère un droit d'accès à leur dossier médical. L'ordonnance délivrée dans le pays de traitement devra être acceptée dans le pays de résidence. Sont attendues la mise en place de mesures facilitant la compréhension de la prescription et l'identification des médicaments mentionnés qui permettront l'interopérabilité entre les inscriptions en vue d'instaurer un e-service.

La transparence concernant l'offre de soins passe par la mise en place de points de contact nationaux

Les associations de patients indépendantes, les caisses de maladie et les prestataires de soins, qui en seront les parties prenantes, renseigneront les points de contact. Les patients auront ainsi la possibilité d'obtenir, s'ils le souhaitent, des informations sur les prestations, leurs coûts, l'application des normes et orientations dans le domaine de la qualité et de la sécurité, mais aussi sur les procédures à suivre en cas de litige, sur les démarches à entreprendre pour, le cas échéant, demander réparation. Au Luxembourg, il est prévu que les patients trouvent l'information disponible sur les sites du ministère de la Santé



et de la CNS. L'association Luxlorsan [2] a été promoteur dans cette démarche. Elle a créé dès 2011 un portail Internet à seule fin d'informer les patients transfrontaliers résidant dans l'espace transfrontalier dit ZOAST [3] de leurs droits en matière d'accès aux soins dans les pays voisins (Belgique, France, Luxembourg) et des procédures en vigueur dans les conventions de coopération interhospitalière, ainsi qu'une base de données dans laquelle ils peuvent trouver les différents hôpitaux partenaires.

Le partage des données est aussi au cœur de la directive

Qui dit soins transfrontaliers dit capacité des professionnels de santé à échanger des informations entre eux à l'échelon national et à l'échelon transfrontalier. Au Luxembourg, le dossier de soins partagé est sur le point d`être mis en œuvre par l'Agence eSanté. Il regroupe, dans le cadre de la plate-forme électronique nationale d'échange et de partage de données de santé, l'ensemble des données médicales concernant le patient afin de favoriser la continuité des soins et leur sécurité. L'accès à ce dossier sera limité aux intervenants identifiés et autorisés (médecin référent, spécialistes, laboratoire). Il y a actuellement une réflexion en cours au sein de la CNS pour savoir si les assurés ne pourraient pas également accéder à leur dossier pour les informations qui les concernent.

DU CÔTÉ DES ETATS

Tout comme les autres pays européens, le Luxembourg devra coopérer et gérer son système de soins

Si le système de l'autorisation préalable pour certains soins permet bien à chaque Etat d'exercer un contrôle sur le flux des patients, ce qui s'avère important pour l'équilibre des régimes et la planification de l'offre interne de soins, sa limitation conduit les organismes de sécurité sociale, notamment, à craindre la perte partielle de la maîtrise des dépenses de santé, de surcroît en période de crise économique. C'est pourquoi la directive qui ne souhaite pas non plus voir les patients transfrontaliers pris en otage, encourage les Etats, même si cela reste de leur ressort, à réorganiser leur offre de soins ainsi que leur planification dans le but de garantir, sur leur territoire, un accès suffisant et de qualité aux soins. Mesures qui selon les experts devraient conduire à une meilleure maîtrise des coûts. Le Luxembourg, en retard sur les pays voisins, a entamé une réflexion statistique sur ces différents points en collaboration avec la CNS et les établissements hospitaliers.

La documentation médicale hospitalière

Chaque pays se doit de documenter de manière structurée les informations recueillies auprès de ses prestataires, en faisant appel aux nouvelles technologies de l'information. Cette documentation passe par la codification qui permet de classer l'information avec la précision et la rigueur nécessaires à l'analyse, à l'interprétation de ces données ainsi qu'à leur comparaison. La codification des diagnostics repose sur la Classification Internationale des Maladies (CIM), celle des actes médicaux est assurée par le prestataire lui-même selon la Classification Commune des Actes Médicaux (CCAM), adaptée pour le Luxembourg (CCAM-L). Ainsi, le recueil et la codification des diagnostics et des actes médicaux permettent non seulement à chaque clinicien d'améliorer ses pratiques, mais également, à plus large échelle, de calculer de nombreux indicateurs d'utilisation et de performance du système de santé selon des critères et des normes internationales, et de les comparer aux résultats des systèmes de santé européens. Régler cette difficulté risque de prendre du temps, de nombreux pays ayant une nomenclature qui leur est propre. Un groupe d'experts luxembourgeois travaillent depuis plusieurs mois à l'élaboration et au développement de la documentation médicale.

La création de réseaux européens de références

Ces centres spécialisés, dotés de ressources et de compétences, devraient favoriser le partage des connaissances dans le domaine des maladies rares et en faciliter ainsi diagnostic et traitements. Ils pourraient aussi constituer des centres de liaison dans le domaine de la formation et de la recherche médicale.

CONCLUSION

Si cette nouvelle législation ne règle pas à l'évidence tous les problèmes (le délai vague du remboursement sous autorisation préalable, les patients vulnérables et handicapés qui ne font pas l'objet d'une attention particulière, la question linguistique…), elle apporte cependant des réponses concrètes aux besoins des patients européens et, plus particulièrement, des transfrontaliers. Elle témoigne par ailleurs de la volonté (des acteurs) de construire une Europe de la santé. Un vaste chantier s'annonce auquel il faut l'espérer, les Etats membres vont s'atteler.... ☑

Martine Borderies

1) Autorisation sous les règlements de 2004 et 2009 moyennant le formulaire S2 et autorisation sous la directive.
2) www.luxlorsan.eu : GIE constitué en 2002 entre les régions Wallonie-Lorraine-Luxembourg, en partenariat avec divers organismes d'assurance maladie.
3) ZOAST pour les différentes Zones Organisées d'Accès aux Soins Transfrontaliers entre la France et la Belgique (conventions ZOAST Arlon-Longwy, ZOAST Ardennes).

Quelques chiffres sur la mobilité des patients

La mobilité des patients demeure, à l'échelle européenne, un phénomène marginal. Selon la Commission européenne, les soins délivrés aux patients européens en dehors de leur Etat membre d'affiliation, représentent 1 % de l'ensemble des dépenses publiques de santé, soit un peu moins de 10 milliards EUR par an. Sont concernés 3 % à 4 % des citoyens européens seulement. En France, les remboursements des soins programmés ou non, effectués à l'étranger, s'élevaient en 2010 à un peu plus de 0,29 milliard EUR, preuve que les patients préfèrent se faire soigner chez eux…

Il est vrai toutefois que la mobilité tend à se développer pour des raisons diverses, travailleurs frontaliers, touristes ayant besoin de soins urgents, retraités vivant dans un autre pays que leur pays d'affiliation, etc. C'est ce que révèle le Centre des Liaisons Européennes et Internationales de Sécurité Sociale (CLEISS) qui voit les paiements effectués augmenter en moyenne de 10 % par an depuis une dizaine d'années. Dans les zones touristiques ou frontalières, le flux des patients peut être important et déstabiliser certains organismes locaux.

Source – **www.cairn.info**

Santé et sécurité au travail : ça s'apprend !

La sécurité au travail n'est pas un thème nouveau. La loi oblige les entreprises à assurer la sécurité de leurs salariés depuis longtemps. Ce qui est plus récent, c'est le brouillage des frontières entre vie privée et vie professionnelle, entraînant des maux plus cachés, mais qui peuvent être ravageurs. Le Luxembourg Lifelong Learning Center (LLLC) propose une palette de formations pour répondre à ces différents besoins.





Michèle Pisani et **Claude Cardoso**, conseillers de direction, Luxembourg Lifelong Learning Center.

Suivant le secteur d'activité dans lequel on exerce, on n'est pas tous égaux devant les problèmes de santé et de sécurité. Si certains secteurs présentent des risques évidents de sécurité, d'autres, qui semblent au premier abord ne présenter aucun danger, peuvent, la crise et l'augmentation de la pression aidant, receler des risques de mal-être ou de harcèlement néfastes pour la santé. Si les entreprises sont encore rares à investir de l'argent sur ces questions, elles sont quand même de plus en plus nombreuses à établir un lien entre bien-être des salariés et performance.

La sécurité : une évidence pour certains secteurs

La loi prévoit que toute entreprise de 15 salariés et plus doive se doter de délégués du personnel, élus lors des élections professionnelles organisées tous les 5 ans. Les délégués désignent, en leur sein ou parmi les autres salariés de l'entreprise, un délégué à la sécurité. La loi prévoit que les délégués à la sécurité reçoivent une formation de base et une formation spécifique. Le Luxembourg Lifelong Learning Center de la Chambre des salariés a ainsi conçu plusieurs programmes de formation répondant à ces besoins, en partenariat avec l'Association d'assurance contre les accidents, la Division de la Santé au travail du ministère de la Santé et l'Inspection du Travail et des Mines. Il existe une formation de base commune à tous les délégués à la sécurité et valable pour tous les secteurs. Son programme poursuit plusieurs objectifs : introduction au cadre juridique en la matière, en ergonomie, principes d'organisation de la sécurité et de la santé au travail…

Ce cours de base est complété par des cours spécifiquement conçus et adaptés pour le secteur de l'industrie, d'une part, et pour le secteur de la construction, d'autre part. Ce sont en effet deux secteurs dont la dangerosité est assez évidente et dont les risques sont spécifiques. Par exemple, la formation destinée à l'industrie



mettra l'accent sur l'ergonomie des postes de travail et sur la capacité à mener un audit sécurité dans un établissement (évaluation des risques, arbre des causes…). La formation destinée au secteur de la construction va, elle, s'intéresser davantage aux troubles musculo-squelettiques, aux risques de chutes ou encore aux exercices de compensation physique.

Le LLLC prévoit de développer et de de proposer prochainement des cours spécifiquement adaptés à d'autres secteurs d'activité.

Au-delà des cours, un autre département de la Chambre des salariés, le Centre de Formation Syndical Luxembourg (CFSL), a récemment édité une brochure, à l'attention des délégués à la sécurité, sur la thématique *La prévention des risques psychosociaux*. Ce document, très complet, identifie les sources possibles de risques psychosociaux (intensité du travail, niveau d'autonomie, rapports avec les collègues et/ou la hiérarchie, conflits de valeurs, changements…) et, à l'aide de nombreux exemples et cas pratiques, donne des pistes pour trouver les bonnes réponses permettant aux délégués de jouer pleinement leur rôle de médiateurs.

Pour en savoir plus :
http://www.lllc.lu/fr/formations-specialisees/formation/delegues-a-la-securite



Les risques et souffrances cachés

Face à l'incertitude économique qui règne dans bien des secteurs, la notion de bien-être au travail – avoir plaisir à venir travailler chaque matin et à retrouver ses collègues – est de plus en plus vécue comme importante par des salariés en quête de sens et des entreprises qui savent que le bien-être se transforme en supplément de motivation et d'engagement.

La formation BEST (Bien-Être et Santé au Travail), mise en place par le LLLC, va bientôt accueillir sa 5e promotion. Le programme souligne justement le lien entre bien-être et performance, et contextualise la problématique dans une vision qui englobe la mondialisation, l'exigence de compétitivité et l'influence des nouvelles technologies. La formation balaye toute la palette des maux de l'entreprise : stress, épuisement, violences, harcèlement et y apporte des réponses comportementales et juridiques ainsi que des techniques de communication pour gérer ces situations. Les personnes qui suivent le cycle ont des profils variés. Beaucoup sont dans des fonctions de Ressources humaines, mais de plus en plus de cadres ou de chefs de petites entreprises s'inscrivent également.

Les promotions précédentes ont fait ressortir le besoin de repartir avec une « boîte à outils » permettant véritablement d'agir efficacement en entreprise. Le nouveau programme BEST se veut donc plus pratique et plus directement opérationnel. Parallèlement, le LLLC lance une nouvelle formation, plus approfondie, sous la forme d'un Certificat de compétence se préparant en un an : Management de la santé, du bien-être et du développement durable au travail pour les TPE/PME . Celui-ci s'adresse à des candidats ayant au moins un niveau bac+ 2 ou équivalent (possibilité de faire valoir ses acquis professionnels). Les intervenants qui délivreront les cours sont des spécialistes universitaires ainsi que des personnes de terrain. A l'issue du programme, les personnes qui auront suivi ce cursus seront capables de construire et de mettre en place une véritable stratégie d'entreprise tournée vers le bien-être et le développement durable. Gageons que de tels profils seront de plus en plus demandés dans les organisations.

La première promotion de ce certificat de compétence est prévue pour octobre 2014. Les inscriptions sont ouvertes jusqu'au 20 septembre. Les candidatures doivent comprendre une lettre de motivation, un CV et une copie des diplômes en plus de la fiche d'inscription dûment remplie. ☑

Pour en savoir plus :
www.lllc.lu/fr/formations-specialisees/formation/certificat-de-competence-management-de-la-sante-du-bien-etre-et-du-developpement-durable-au-travail-pour-les-tpe-pme.

Article rédigé grâce à l'aimable collaboration de Michèle Pisani et Claude Cardoso, conseillers de direction, Luxembourg Lifelong Learning Center.

Le harcèlement dans le monde du travail au Luxembourg

Humilier un collègue, l'isoler, remettre en cause ses compétences... Le harcèlement est une réalité dans certaines sociétés, même au Luxembourg. Qu'il soit moral ou sexuel, il peut avoir de graves conséquences sur la santé du salarié harcelé. Nous avons demandé aux frontaliers ce qu'il en était dans leur entreprise, s'ils avaient déjà été victimes ou témoins de harcèlement.

Ce questionnaire a été élaboré en partenariat avec *entreprises magazine* et a recueilli 416 votes de frontaliers. Il permettait de choisir plusieurs réponses par question.

Êtes-vous ou avez-vous été victime de harcèlement sur votre lieu de travail ?

a. Oui, je suis actuellement victime de harcèlement → 30 %
b. Oui, j'ai été victime de harcèlement → 51 %
c. Non, mais, j'ai des collègues qui ont été victimes de harcèlement au travail → 9 %
d. Non, je n'ai jamais été victime de harcèlement → 9 %
e. Je ne sais pas → 1 %

De quel type de harcèlement avez-vous été victime ou témoin ?

a. Harcèlement sexuel → 2 %
b. Surcharge excessive de travail → 9 %
c. Privation de travail → 5 %
d. Tâches non conformes aux compétences → 8 %
e. Critiques continue de collègues/supérieurs → 16 %
f. Propagation de rumeurs → 9 %
g. Isolement → 11 %
h. Insultes → 4 %
i. Menaces → 7 %
j. Humiliations → 9 %
k. Chantage → 4 %
l. Agressivité → 10 %
m. Autre → 3 %
n. Je n'ai jamais été victime ou témoin de harcèlement → 2 %

À qui, vous êtes-vous confié(e) suite à ce harcèlement ?

a. Au(x) supérieur(s) hiérarchique(s) → 13 %
b. Au service des Ressources humaines → 10 %
c. A un syndicat → 13 %
d. A une association → 3 %
e. A un médecin/psychologue → 20 %
f. A un collègue → 20 %
g. Autre → 13 %
h. Je n'ai jamais été dans cette situation → 7 %

Pensez-vous que le Luxembourg soit suffisamment sensibilisé à ce problème ?

a. Oui, il existe des associations pour aider les victimes → 2 %
b. Oui, les victimes de harcèlement sont bien protégées → 2 %
c. Les victimes de harcèlement ne sont pas suffisamment encadrées → 38 %
d. Il faudrait une loi spécifique au harcèlement moral → 41 %
e. Je ne sais pas → 17 %



Mobbing asbl

Stop au harcèlement moral

Créée en 2001 par les syndicats LCGB et Syprolux, l'asbl Mobbing reçoit chaque année plus d'un millier d'appels émanant de salarié(e)s en détresse morale et physique. Même si différents systèmes de prévention ont été mis en place dans les conventions collectives et au sein des départements RH, le harcèlement est loin d'être vaincu dans les entreprises luxembourgeoises, comme nous l'explique Manuel Mullenbach, vice-président du conseil d'administration de l'asbl.

De manière à bien comprendre l'ampleur du phénomène, pouvez-vous nous donner quelques statistiques de l'année 2013 ?

Nous avons reçu une grande majorité de femmes (71 %) en 2013 pour 29 % d'hommes. Ces personnes travaillaient dans les secteurs suivants : Commerce (21 %), Banques (10 %), Industrie (9 %), Etat et Santé, Soins



Manuel Mullenbach, vice-président du conseil d'administration, Mobbing asbl.

et secteurs sociaux (7 %), Communes, Services collectifs, Hôtels et restaurants (6 %), Transport et Education (5 %), Immobilier et Télécommunications (2 %), Autres (8 %). 86 % des victimes provenaient du secteur privé, 13 % du secteur public et 1 % du chômage. La plupart d'entre elles étaient membres d'un syndicat (59 %). Dès la première consultation auprès de notre asbl, 52 % ont été mises en maladie.

Pour l'année 2013, nous avons encore 104 dossiers en cours, 56 ont été clôturés, 18 n'ont pas donné lieu à un suivi, 18 ont abouti à un licenciement et quelques dossiers concernaient des demandes d'informations.

Quel est le rôle de Mobbing asbl et comment peut-elle intervenir ?

Mobbing asbl peut intervenir de différentes manières : consultations individuelles aux victimes d'un harcèlement moral et suivi nécessaire en vue de l'arrêt du harcèlement en question ; encadrement des victimes par des consultants formés en coaching ; séminaires de formation à l'attention des délégués du personnel, des entreprises et à toute personne intéressée ; campagnes d'informations par le biais de conférences, articles de presse… ; négociation de dispositions anti-mobbing dans le cadre des conventions collectives de travail ; activité de lobbying dans le but de sensibiliser les employeurs, les fédérations d'employeurs et le monde politique au problème du harcèlement moral ; et par la revendication d'une loi anti-mobbing.

Après une consultation individuelle avec une victime, notre asbl peut intervenir auprès de l'entreprise en envoyant un courrier stipulant, sous forme de liste, tous les faits énoncés par la victime. Si nous ne recevons pas de réponse à notre courrier, nous avons la possibilité d'intervenir dans l'entreprise avec l'ITM ou la Médecine du travail. En cas de harcèlement assez grave, nous proposons à la victime de contacter un avocat pour s'occuper du dossier.

Depuis 2001, percevez-vous une plus grande attention des chefs d'entreprise ou de leur département RH face à ce problème ?

Nous avons remarqué une prise de conscience depuis qu'existe la convention (du 25 juin 2009) entre l'UEL (Union des Entreprises Luxembourgeoises) et les syndicats OGBL et LCGB. Depuis cette date, les chefs d'entreprise se renseignent beaucoup plus auprès de notre asbl sur le problème du harcèlement moral, nous demandent d'organiser des conférences et des réunions sur le sujet au sein de leur entreprise.

Quels conseils donnez-vous à une personne qui est victime de harcèlement au travail ?

Nous lui conseillons de dresser une liste de tous les faits qui se passent entre elle et son (ses) harceleur(s), sous forme de journal. Elle y indiquera également comment elle a répondu ou réagi face au(x) harceleur(s). Cette personne doit informer au plus vite son patron, son supérieur ou la délégation de son entreprise, s'il en existe une, du harcèlement qu'elle subit afin que des actions soient mises en place. Si rien ne change, elle peut prendre directement contact avec Mobbing asbl. Sur notre site Internet se trouve une liste de faits qui établissent qu'il y a harcèlement. ☑

Propos recueillis par Isabelle Couset



64, avenue de la Liberté
B.P. 2617, L-1026 Luxembourg
Tél : (352) 28 37 12 12
Lu – Ve: 8 h - 12 h
Permanences : Ma et Je : 19 h - 21 h
GSM : (352) 621 37 12 12
Fax : (352) 28 37 12 13
E-mail : mobbingasbl@mobbingasbl.lu
www.mobbingasbl.lu

Harcèlement moral : quelle base juridique ?

Cour d'appel (Luxembourg), 13 février 2014

Une salariée, ayant plusieurs années d'ancienneté, est en incapacité de travail à partir du 14 juin 2006 et pendant un an environ, avant de bénéficier, le 21 juin 2007, d'un reclassement externe [(1)] lui permettant de percevoir des indemnités de chômage. Pour elle, sa maladie a pour cause un harcèlement moral dans l'entreprise.

Cette salariée soutient que sa maladie serait exclusivement due au harcèlement moral de son supérieur hiérarchique et de ses collègues de travail, et que son employeur, pourtant informé, n'aurait pris aucune mesure pour remédier à la situation.

Elle introduit un recours devant le tribunal du travail en 2008 et un jugement du 6 juin 2011[(2)], après audition de nombreux témoins [(3)], déboute la salariée de ses demandes en indemnisation de ses préjudices matériel et moral, la preuve du harcèlement moral n'étant pas rapportée : l'ambiance de travail était certes tendue, mais il en était de même pour tous les salariés, et la détresse – bien réelle – de la salariée n'était imputable ni à son supérieur hiérarchique, ni à ses collègues, ni à une quelconque faute de son employeur, lequel a réagi après avoir été informé par la salariée, le 13 juin 2006, soit la veille de l'incapacité de travail prolongée qui a entraîné la fin des relations de travail.

La Cour d'appel, saisie, rappelle, suivant une jurisprudence constante, que « *contrairement au harcèlement sexuel*[(4)]*, le Luxembourg n'a pas encore légiféré de manière générale sur la matière du harcèlement moral sur le lieu de travail* »[(5)].

Le droit national

La Convention du 25 juin 2009 relative au harcèlement et à la violence au travail, conclue par les partenaires sociaux, et déclarée d'obligation générale par règlement grand-ducal du 15 décembre 2009, n'était pas applicable aux faits reprochés (datant de 2005).

La salariée a invoqué l'article 1134 du Code civil suivant lequel « *Les conventions ... doivent être exécutées de bonne foi* »[(6)].

Mais elle a soulevé en premier lieu les dispositions du Code du travail relatives à l'obligation de l'employeur d'assurer la sécurité et la santé des salariés « *dans tous les aspects liés au travail* »[(7)] et de prendre « *les mesures nécessaires pour la protection de la sécurité et de la santé ... physique et psychique des salariés* »[(8)].

La Cour d'appel, suivant une jurisprudence constante, rejette cette base légale, qui serait réservée à la prévention des risques professionnels « *objectifs* », précise- t-elle[(9)].

Obligation de moyens – ou de résultat ?

Quelle est, exactement, la nature de l'obligation de l'employeur, quand il doit prévenir ou faire cesser le harcèlement moral ? Les meilleurs efforts de l'employeur, même non couronnés de succès, suffisent-ils ?

Dans un arrêt du 21 juin 2011, la Cour d'appel a estimé que l'employeur est tenu par une obligation de résultat, au titre de son obligation légale plus large de protection de la santé et de la sécurité des salariés au travail. Selon cet arrêt, admettre le contraire « *aboutirait à vider cette obligation de tout sens et de tout effet* »[(10)].

Dans son arrêt du 13 février 2014 précité, la Cour d'appel rejette l'argument avancé par la salariée, sur base du droit français, selon lequel l'employeur est tenu d'une obligation de sécurité de résultat en matière de harcèlement moral, étant donné « *l'absence de disposition spécifique analogue en droit luxembourgeois* »[(11)].

L'Union européenne

La directive européenne en la matière[(12)], relative à l'égalité de traitement, vise le cas particulier du harcèlement discriminatoire : un comportement discriminatoire fondé sur la religion ou les convictions, le handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle, est susceptible d'être qualifié de harcèlement, si ce comportement « *a pour objet ou pour effet de porter atteinte à la dignité d'une personne et de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant* »[(13)].

En principe, la directive n'a pas d'effet direct dans les relations entre les particuliers (y inclus dans les relations entre un employeur et ses salariés) : la directive établit seulement un cadre général, sur la base duquel chaque Etat doit adopter (ou adapter) sa législation.

La directive européenne en matière d'égalité de traitement a été transposée en droit luxembourgeois par une loi de 2006[(14)], qui n'était pas applicable aux



Le gouvernement élaborera un projet de loi contre le harcèlement moral (Programme gouvernemental 2013-2018)

faits reprochés (ceux-ci datant de 2005).

Cependant, la jurisprudence européenne a précisé que les juges nationaux doivent interpréter leur droit national « *à la lumière du texte et de la finalité de la directive pour atteindre le résultat visé par celle-ci* » [15].

C'est donc ce cadre juridique, européen, relatif au harcèlement discriminatoire, sur lequel se base la Cour d'appel dans son arrêt du 13 février 2014, quoiqu'incomplètement.

En effet, la Cour d'appel se base sur la directive européenne uniquement pour établir une définition du harcèlement moral qui reprend textuellement la définition de la Convention du 25 juin 2009 précitée (dont on a vu qu'elle n'était pas applicable au moment des faits).

Harcèlement moral : définition

« *Le harcèlement moral se produit lorsqu'une personne relevant de l'entreprise commet envers un travailleur ou un dirigeant des agissements fautifs, répétés et délibérés qui ont pour objet ou pour effet :*

- *soit de porter atteinte à ses droits ou à sa dignité ;*
- *soit d'altérer ses conditions de travail ou de compromettre son avenir professionnel en créant un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant ;*
- *soit d'altérer sa santé physique ou psychique.* » [16]

L'enjeu : la charge de la preuve

En principe, la charge de la preuve pèse entièrement sur celui qui a une prétention.

En l'absence de base légale spécifique, le salarié qui s'estime victime de harcèlement moral devrait donc rapporter la preuve d'une faute commise par l'employeur, d'un préjudice subi et d'un lien causal entre la faute et le dommage.

Si la base juridique est, en revanche, celle de la directive européenne, celle-ci prévoit un système allégé de la charge de la preuve permettant à la victime supposée d'établir simplement « *des faits qui permettent de présumer l'existence [d'un harcèlement moral découlant] d'une discrimination directe ou indirecte* » [17]. Et il appartiendrait à l'employeur de prouver qu'il n'y a pas eu de harcèlement discriminatoire [18].

En ce qui concerne la charge de la preuve, la Cour d'appel, dans son arrêt du 13 février 2014, ne retient pas la base juridique de la directive européenne. Peut-être, mais la Cour est muette sur ce point parce que cette directive n'est pas applicable à l'affaire dont la Cour est saisie, la salariée s'estimant victime d'un « simple » harcèlement moral et non d'un harcèlement moral discriminatoire [19].

Il s'ensuit que la victime, selon qu'elle subit un « simple » harcèlement ou un harcèlement discriminatoire, n'a pas la même charge de la preuve [20], ni la même protection [21].

La bonne foi : base légale ?

« *L'obligation de l'employeur d'exécuter de bonne foi le contrat de travail résultant de l'article 1134 du Code civil constitue, en l'absence d'une législation spécifique, la base légale de l'action en dommages et intérêts du salarié qui s'estime victime d'un harcèlement moral.*

Cet engagement d'assurer à ses salariés des conditions de travail normales oblige l'employeur, seul détenteur du pouvoir de direction et d'organisation de l'entreprise, à prendre toutes les mesures nécessaires pour prévenir ou faire cesser toute forme de harcèlement moral au sein de son équipe.

Ainsi, même si l'employeur n'est pas à l'origine du harcèlement, sa responsabilité en tant que chef d'entreprise sera engagée, de sorte qu'il aura tout intérêt à prévenir et à sanctionner les agissements de harcèlement moral au travail. » [22]

En conséquence, la salariée qui s'estime victime de harcèlement moral (non discriminatoire) doit rapporter la preuve de trois éléments :

1. elle doit prouver le harcèlement moral comme faute de l'employeur, soit : la preuve des faits constitutifs de harcèlement, la preuve que l'employeur était averti et qu'il n'a pas réagi ;
2. elle doit prouver l'existence et l'étendue de son préjudice ; et
3. elle doit prouver qu'il y a un lien causal entre la faute et le dommage subi.

Information de l'employeur

L'employeur doit avoir été averti des faits de harcèlement moral : c'est la « *condition nécessaire pour rendre fautive l'omission de prendre les mesures appropriées pour faire cesser les faits de harcèlement* » [23].

Cette information, dont la Cour d'appel, dans son arrêt du 13 février 2014, ne précise pas qu'elle devrait être effectuée par la salariée elle-même [24], doit être adressée :

- → « *aux dirigeants de l'entreprise ayant pouvoir de faire cesser ou de prévenir les faits de harcèlement* » ; ou
- → aux personnes [25] ayant reçu « *l'accord des dirigeants de recevoir à leur place cette information* » : il peut s'agir, précise la Cour, des responsables des Ressources humaines, des délégués du personnel, des représentants syndicaux [26]...

Harcèlement moral avéré ? (non)

La Cour d'appel, dans son arrêt du 13 février 2014, confirme le jugement du 6 juin 2011 précité : la salariée n'a pas établi que son mal-être a pour origine un harcèlement moral sur son lieu de travail.

Le stress – même intense – subi du fait d'un contexte professionnel tendu ne constitue pas un fait de harcèlement moral [27].

« *La mise en oeuvre du pouvoir [de l'employeur] peut susciter chez les salariés qui en subissent les conséquences, parfois désa-*

gréables, des mécontentements, du ressentiment, et créer des tensions ou engendrer des situations importantes de stress... Le seul fait de donner des ordres... ne caractérise pas un harcèlement moral » [28] de même que *« l'une ou l'autre réaction inappropriée et cynique »* [29].

Conclusion

Les difficultés rencontrées pour établir s'il y a, ou non, harcèlement moral sont multiples et susceptibles de perdre l'employeur (ou l'homme de loi) : le salarié qui s'estime victime ne s'exprime pas (repli, isolement) ou le fait avec difficulté (confusion, détresse, honte), la situation est éminemment subjective (absence d'écrits ou de témoins, contexte de travail individualiste, performant, tendu), enfin, les violences psychologiques en matière de harcèlement moral sont généralement subtiles, discrètes et d'apparence anodine.

Un vrai dispositif législatif, qui reste à élaborer au Luxembourg [30], est indispensable.

Le nouveau gouvernement s'engage à cet égard : « *Les partenaires sociaux ont signé une convention en date du 25 juin 2009* [31] *qui sert notamment en tant qu'outil de sensibilisation et de prévention contre le harcèlement moral sur le lieu de travail. Il a été convenu d'en faire une évaluation après cinq ans, c'est-à-dire en 2014* [32].

Sur base de cette évaluation, le gouvernement élaborera un projet de loi contre le harcèlement moral en se fondant sur la proposition de loi n° 4979 déposée le 4 juillet 2002 [33]. » [34]

Au travail ! ☑



Me Hélène Weydert
Avocat à la Cour

www.heleneweydert.lu

1 Art. L. 551-1 suiv. Code du travail.
2 Tribunal du travail, Luxembourg, 6 juin 2011, n° 2472/2011.
3 A noter : les juges considèrent que « *les déclarations des témoins indirects ne sont pas à écarter d'emblée, mais sont à analyser dans leur contexte* ». Ainsi, le frère, l'ami, ont-ils été entendus.
4 Art. L. 245-1 suiv. Code du travail. Sur le harcèlement sexuel, voir *Sex, Drugs & Rock 'n' Roll*, partie 1.
5 Cour d'appel (Luxembourg), 13 février 2014, n° 37938.
6 Art. 1134 Code civil.
7 Art. L. 312-1 Code du travail.
8 Art. L. 312-2 Code du travail.
9 Cour d'appel (Luxembourg), 13 février 2014 précité. Voir aussi Tribunal du travail, Esch/A., 24 janvier 2014, n°271/2014 ; Cour d'appel (Luxembourg), 7 février 2013, n° 37886 ; Cour d'appel (Luxembourg), 10 juillet 2008, n° 32397.
10 Cour d'appel (Luxembourg), 21 juin 2011, n° 36790, concernant des faits entre 2007 et 2009.
11 Cour d'appel (Luxembourg), 13 février 2014 précité. Voir aussi Cour d'appel (Luxembourg), 10 juillet 2008 précité. A contrario : Cour d'appel (Luxembourg), 21 juin 2011 précité.
12 Directive 2000/78/CE du Conseil du 27 novembre 2000 portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail (*Journal officiel* n° L 303 du 02/12/2000 p. 0016 - 0022), appelée « directive européenne » pour les besoins de cet article.
13 Art. 2, point 3, directive 2000/78/CE précitée.
14 Loi du 28 novembre 2006 (Mémorial A, p. 3584) : voir Art. L. 251-1 suiv. Code du travail.
15 Cour de justice des Communautés européennes, 13 novembre 1990, C-106/89, Rec. 1990 page I-04135, point 8 : « *en appliquant le droit national, qu'il s'agisse de dispositions antérieures ou postérieures à la directive, la juridiction nationale appelée à l'interpréter est tenue de le faire dans toute la mesure du possible à la lumière du texte et de la finalité de la directive pour atteindre le résultat visé par celle-ci* ».
16 Art. 2, Convention du 25 juin 2009 relative au harcèlement et à la violence au travail.
17 Art. 10, point 1, directive 2000/78/CE précitée.
18 Art. L. 253-2 Code du travail.
19 En d'autres termes, la salariée ne se sent pas harcelée à cause de son âge, de ses convictions, etc.
20 Voir à ce sujet Conseil d'Etat (Luxembourg), avis du 15 novembre 2005 relatif au projet de loi 5241 (modifiant la loi modifiée du 17 juin 1994 concernant la sécurité et la santé des travailleurs au travail, déposé le 18 novembre 2003, retiré le 11 octobre 2006) et à la proposition de loi 4979 (relative à la protection contre le harcèlement moral à l'occasion des relations de travail, déposée le 4 juillet 2002).
21 Par exemple, en cas de harcèlement moral discriminatoire : emprisonnement de huit jours à deux ans et/ou amende de 251 EUR à 25.000 EUR - Art. 454 et Art. 455 Code pénal ; nullité du licenciement - Art. L.253-3 Code du travail (en cas de harcèlement sexuel: nullité du licenciement - Art. L.245-5 Code du travail).
22 Cour d'appel (Luxembourg), 13 février 2014 précité. Voir aussi Cour d'appel (Luxembourg), 10 juillet 2008 précité.
23 Cour d'appel (Luxembourg), 13 février 2014 précité. Voir aussi Cour d'appel (Luxembourg), 10 juillet 2008 précité ; Tribunal du travail, Esch/A., 24 janvier 2014, précité.
24 Voir cependant, par exemple, Cour d'appel (Luxembourg), 10 juillet 2008 précité. Voir, en cas de harcèlement discriminatoire, la note de bas de page n° 26.
25 Le responsable hiérarchique, si la convention collective applicable le prévoit : Cour d'appel (Luxembourg), 10 juillet 2008 précité. Voir Art. L. 162-12 Code du travail.
26 Voir aussi, toutefois uniquement en cas de harcèlement moral discriminatoire : Art. L.253-2 et Art. L.253-4 Code du travail (voies de recours directement par la victime, ou indirectement par une association sans but lucratif ou une organisation syndicale compétente).
27 Cour d'appel (Luxembourg), 28 juin 2007, n°30994 ; Tribunal du travail, Luxembourg, 6 juin 2011 précité.
28 Tribunal du travail, Esch/A., 24 janvier 2014, précité. Voir aussi Cour d'appel (Luxembourg), 17 septembre 2009, n° 33668.
29 Cour d'appel (Luxembourg), 13 février 2014 précité ; Tribunal du travail, Luxembourg, 6 juin 2011 précité.
30 Pour les salariés du secteur privé. En revanche, concernant les fonctionnaires de l'Etat et des communes, voir la loi du 19 mai 2003 (*Mémorial* A, p. 1294) en matière de harcèlement moral et la loi du 29 novembre 2006 (*Mémorial* A, p. 3589) en matière de harcèlement discriminatoire.
31 Convention du 25 juin 2009 relative au harcèlement et à la violence au travail, déclarée d'obligation générale par règlement grand-ducal du 15 décembre 2009.
32 « *Les parties signataires conviennent que le présent accord sera évalué après une période de cinq ans suivant la date de sa signature sur demande de l'une d'entre elles et pourra faire l'objet d'une révision subséquente* » (article 4, Convention du 25 juin 2009 précitée).
33 Proposition de loi 4979 relative à la protection contre le harcèlement moral à l'occasion des relations de travail, déposée le 4 juillet 2002, renvoyée en commission (du Travail, de l'Emploi, et de la Sécurité Sociale) le 12 décembre 2013.
34 Programme gouvernemental 2013, **http://www.gouvernement.lu/3322796/Programme-gouvernemental.pdf#**.

La sécurité informatique passe par le bon sens

Les menaces informatiques n'épargnent personne et peuvent avoir des conséquences parfois désastreuses sur la vie d'une entreprise. De plus en plus complexes, elles exigent, pour les acteurs économiques, de redoubler de vigilance. Quelques mesures découlant du bon sens permettent de se prémunir de nombreuses menaces. Le CIRCL (Computer Incident Response Center Luxembourg) aide les entreprises à mieux appréhender les dangers et à s'en prémunir. Entretien avec Pascal Steichen, responsable du CIRCL.

Qu'est-ce qui fait le plus souvent défaut dans la protection des systèmes informatiques des entreprises ?
De manière générale, on peut considérer que le facteur humain reste le maillon faible dans la protection des systèmes d'information. C'est souvent à ce niveau que se situe la principale vulnérabilité de l'entreprise. Malgré la sensibilisation, les accès ne sont pas encore suffisamment sécurisés. Les mots de passe ou codes d'accès ne sont pas assez complexes et peuvent être facilement trouvés par des machines. Ces dernières, par ce biais, peuvent accéder aux bases de données, aux outils métiers.

Quelle est la principale motivation de ceux qui, aujourd'hui, tentent de pénétrer les systèmes des entreprises ?
Pour 50 % d'entre eux, elle est financière. Les menaces sont multiples. Des *malwares* peuvent récupérer des données, des codes d'accès. En accédant à des comptes en banque. Par le passé, ils détournaient l'argent avec lequel ils allaient, par exemple, pouvoir acheter une télévision. Aujourd'hui, vu la multiplication des interfaces permettant des transactions, comme les nombreux sites d'e-commerce, ils peuvent directement acheter la télé en utilisant les données d'un tiers sans passer par son compte en banque. Récemment, nous avons constaté une recrudescence des attaques sur des systèmes téléphoniques qui s'appuient sur des réseaux informatiques. En pénétrant dans le système, ces pirates peuvent procéder à des appels vers des numéros surtaxés dans des pays exotiques. Pour l'entreprise, l'ardoise peut être difficile à avaler. Des dirigeants ont reçu des factures alignant plusieurs zéros.

Existe-t-il d'autres motivations dans le chef des pirates ?
Nous distinguons aussi des attaques plus complexes, qui poursuivent des objectifs d'espionnage industriel ou géopolitique. Ces attaques sont plus rares, mais exigent de la part de nos services beaucoup plus de travail pour les analyser et trouver le moyen d'y répondre. Enfin, il y a des attaques plus revendicatives, comme celles qui peuvent être menées par des groupes comme Anonymous. Les techniques mises en œuvre pour ce type d'attaques sont relativement simples. Le principal objectif de ceux qui les mènent est qu'elles soient visibles.



Pascal Steichen, responsable, CIRCL.
Photo-Talk2U

De manière générale, les attaques sont-elles ciblées ?
Le plus souvent, les attaques menées sont de type opportuniste. Les pirates lancent des attaques en masse, sans tenir compte de la cible. L'enjeu est de trouver un système faible dans lequel s'introduire. Les attaques sont de plus en plus malignes. Les *malwares* ou virus informatiques sont multiforme. Ils vont s'introduire dans un système, l'analyser et se transformer afin d'en exploiter les vulnérabilités. D'autre part, la cybercriminalité s'organise. Les attaques sont lancées de manière indifférenciée. Les cybercriminels se spécialisent et n'hésitent pas, désormais, à échanger ou à se revendre des services.

Sécuriser ses systèmes est-il forcément onéreux ?
Non, pas forcément. Il est certain que cela reste un centre de coûts. En faisant preuve de bon sens, en réfléchissant un peu, en se posant les bonnes questions, sans forcément investir dans des systèmes coûteux, on peut réduire le risque de 60 ou 70 %. Comme on met sa ceinture pour assurer sa sécurité au volant, il y a quelques habitudes à prendre pour assurer la sécurité des systèmes d'information qu'on exploite.

Par où commencer ?
Le point de départ reste l'identification des risques les plus importants. Une fois l'analyse de risque réalisée, on peut envisager les actions à mener. Parmi les services que nous proposons, nous pouvons réaliser une micro-évaluation de la sécurité de l'information d'une entreprise gratuitement. ☑

Propos recueillis par Sébastien Lambotte

www.cirl.lu

Le *phreaking* : un scandale et des responsables

Une PME sans histoire reçoit une facture téléphonique d'un montant faramineux. Elle vient de consommer en un mois l'équivalent de trois ou cinq ans de communications. Sans changer ses habitudes pourtant. Elle vient d'être victime d'un *phreaker*.

Le *phreaking*, ou piratage d'installation téléphonique, connaît de multiples formes. La plus répandue consiste à pirater la messagerie d'un abonné, accessible depuis l'extérieur, dans le but de prendre le contrôle de son installation et activer des fonctions de renvoi d'appels vers l'extérieur. Vers des numéros surtaxés à l'étranger le plus souvent. Plusieurs centaines d'appels vers ces numéros surtaxés sont parfois générés en quelques heures, la nuit et les week-ends généralement pour ne pas éveiller de suspicion.

A moins d'employer des experts en la matière et d'être très vigilants, l'entreprise ne s'en rendra souvent compte qu'à la réception de la facture. C'est-à-dire trop tard. Il existe cependant des moyens techniques et des bonnes pratiques pour réduire les risques, que toute entreprise devrait mettre en œuvre. A défaut, il reste les réponses légales.

Le *phreaker*

Les moyens employés par les *phreakers* pour commettre leurs forfaits sont susceptibles de qualification pénale. L'on pourrait citer notamment certaines incriminations informatiques, le vol, le recel ou encore l'usage de fausses clés.



Le premier réflexe est évidemment de porter plainte, et cette démarche s'impose dans tous les cas. Le succès des investigations policières dépendra cependant en partie du lieu à partir duquel les agissements ont été orchestrés. Les *phreakers* utilisent en effet souvent des pays exotiques et peu coopératifs pour récolter les fruits de leur forfait.

L'opérateur

Dans une affaire de *phreaking*, l'opérateur est dans une position délicate. Il agit en effet comme l'agent collecteur du fruit de la fraude pour le compte du *phreaker*, en émettant ses factures et en les faisant même recouvrir par la voie judiciaire au besoin.

En vertu des règles et pratiques internationales actuelles, l'opérateur de la victime doit certes payer l'opérateur qui gère les numéros surtaxés utilisés par le *phreaker*. Il en profite cependant pour prendre une marge, comme pour toute communication téléphonique qui emprunte ses réseaux.

Lorsque cette marge est prise sciemment, en connaissance de cause du caractère frauduleux des mouvements téléphoniques (ceux-ci étant généralement contestés par la victime et la fraude étant le plus souvent évidente), elle pourrait exposer la responsabilité pénale de l'opérateur.

Ce risque pousse parfois certains opérateurs à renoncer à tout ou partie de leur marge en proposant un léger rabais aux victimes. Il devrait également les pousser à lutter plus activement contre ce type de fraude en proposant notamment des services d'alerte, voire de blocage des lignes qui connaissent un trafic anormal.

Les installateurs téléphoniques

Si les *phreakers* réussissent leurs attaques, c'est aussi souvent grâce à la complicité involontaire des installateurs d'équipements téléphoniques, qui configurent mal les systèmes qu'ils vendent et installent à leurs clients.

Une source fréquente d'attaque réside, par exemple, dans le fait que les mots de passe contrôlant la messagerie ne sont pas personnalisés par les installateurs. Les mots de passe d'usine (0000 , 1234, etc.), parfois mentionnés dans des manuels d'utilisation facilement accessibles aux pirates sur Internet, peuvent donc être utilisés pour prendre le contrôle de l'installation à distance.



La responsabilité de ces installateurs pourrait donc être recherchée, par exemple, au titre d'un manquement à l'obligation de conseil qu'un professionnel se doit de fournir à ses clients, qui ne sont pas des experts.

Les pouvoirs publics

Comme déjà mentionné, il n'est pas toujours évident pour les autorités de poursuivre les auteurs d'une attaque de type *phreaking* dans un pays lointain et non coopératif. Cette situation assure néanmoins une large impunité à leurs auteurs. Elle fait aussi des entreprises du Grand-Duché des cibles privilégiées pour ces attaques.

Au-delà, c'est surtout l'absence de prise de conscience, sinon de volonté politique de lutter contre ces pratiques, notamment aux niveaux européen et international, qui est révoltante.

Le *phreaking* est aujourd'hui un véritable marché, avec des Etats connivents qui tirent des recettes fiscales du produit de la fraude téléphonique et même des assureurs qui proposent aux victimes potentielles des produits d'assurance sur mesure (*sic*).

En attendant une prise de conscience et une réponse au niveau national, européen ou mondial, les entreprises doivent sécuriser leur infrastructure téléphonique et se préparer à se défendre. ☑



Me Cyril Pierre-Beausse
Avocat à la Cour

www.cpb.lu

Le *phreaking* existe bel et bien au Luxembourg. Une PME temoigne :

« En octobre dernier, nous sommes tombés des nues. Notre facture de téléphone pour les communications du mois de septembre se montait à près de 60.000 EUR alors que nos factures de communications téléphoniques mensuelles tournent en général autour de 1.000 EUR… Pensant à une erreur de facturation, nous avons tout de suite contacté notre opérateur téléphonique, qui n'a rien voulu savoir, et avons contesté officiellement cette facture.

Disposant d'un central téléphonique, nous avons contacté l'installateur, qui s'est montré peu coopératif aussi, et qui, sur notre demande, lors de son intervention sur place, nous a expliqué que la messagerie du central disposait d'un mot de passe défini par défaut (un mot de passe d'usine habituel), que nous aurions dû modifier et que cela n'avait pas été fait. Or, lors de la mise en service du central, assurée par l'installateur lui-même, rien ne nous avait été mentionné à ce sujet.

Nous avons accepté de témoigner dans votre magazine afin de sensibiliser non seulement les entreprises à ce problème, mais aussi les opérateurs, installateurs et pouvoirs publics. Dans le cas présent, en finalité, nous nous retrouvons seuls, avec une facture astronomique à payer considérée due par l'opérateur, donc recouvrable par toute voie légale. Il semblerait que les usages font que les opérateurs octroient un petit rabais sur ce type de facture, qui nous a été accordé, mais n'est-ce pas à considérer comme du recel ? En effet, si toutes les victimes paient sans mot dire, aucun maillon de la chaîne n'est jamais rompu et tous les concernés se retranchent derrière le « c'est la faute à pas de chance si votre système a été piraté » et les arnaques de type phreaking peuvent continuer.

Chacun son métier

Dans notre activité, nous avons un devoir d'information vis-à-vis de nos clients et, à ce titre le devoir de leur préconiser, entre autres, les mesures de sécurité à prendre pour faire un usage correct et sécurisé de nos produits. Pour quelles raisons notre installateur téléphonique, lors de la mise en service de notre installation, ne nous a-t-il pas clairement informés de l'existence d'un mot de passe sur notre messagerie, mot de passe à changer régulièrement pour éviter tout risque de piratage de notre installation ? L'existence d'un manuel d'utilisation de notre équipement à télécharger sur Internet, selon nous, ne répond pas, et de loin, à son obligation de conseil. Ce n'est définitivement pas une manière de travailler avec des personnes qui font confiance au professionnel et qui ne sont pas des techniciens !

Cette affaire nous a aussi montré que si des services d'alerte étaient mis en place par les opérateurs, même en service payant, tout trafic anormal aurait déjà pu être détecté dès le moment où notre facture avait dépassé le montant habituel de nos communications. De plus, lorsque (soit env. 2 semaines avant la réception de la facture) notre femme de ménage, qui travaille après les heures de bureau, nous a informés que notre central téléphonique sonnait sans cesse tous les soirs, pensant à un dérangement de la ligne, nous avons, sur conseil de notre installateur, contacté l'opérateur, mais aucun d'entre eux, à aucun moment, ne nous a mis en garde contre le fait que nous étions peut-être victimes d'un piratage.

Nous espérons que notre témoignage rende plus attentives les entreprises à l'existence même de ce type d'arnaque, que l'on croit toujours possible chez les autres mais jamais chez soi ! Notre mésaventure et celle de bien d'autres entreprises au Luxembourg devrait inciter tous les professionnels du secteur et les pouvoirs publics à travailler de concert pour mettre en place des mesures d'ordre technique, financier et légal afin de lutter contre cette forme particulière de cybercriminalité qui peut contraindre une entreprise, victime, à mettre la clé sous la porte. »

Phreaking : comment se défendre ?

Le *phreaking* est un vaste terme sur l'exploration et la recherche des failles sur les réseaux téléphoniques. Dans notre cas, c'est de la fraude utilisant des failles ou des vulnérabilités dans les systèmes informatiques (les centraux téléphoniques ou les téléphones ne sont que des systèmes informatiques comme les autres) pour gagner de l'argent à court terme. Mais à qui profite le crime ?

L'objectif des attaquants et des auteurs de ce genre de fraude est de gagner le plus rapidement possible de l'argent. Ils utilisent principalement 2 techniques :

- l'appel vers des numéros surtaxés qui sont sous leur contrôle ;
- l'appel vers des numéros internationaux qui sont revendus à des utilisateurs (comme des cybercafés).

Les victimes se rendront compte de la fraude après avoir vérifié leur facture. Comme beaucoup de facturations sont mensuelles, la fraude est détectée plus d'un mois après le début des abus. C'est pour cela que l'on recommande de vérifier régulièrement en ligne ses factures téléphoniques ainsi que les journaux des équipements de télécommunication.

Comment identifier le (les) auteur(s) ?

C'est le rôle de la police, mais ce n'est pas facile. La technologie VoIP est souvent utilisée de façon globale à travers le monde et il y est assez difficile de retracer l'origine car elle passe par plusieurs infrastructures de télécommunication.

Comment détecter le *phreaking* (avant de recevoir la facture) ?

Il faut :

- → vérifier les journaux (log files PABX, router VoIP) de ses équipements informatiques VoIP ;
- → demander à l'opérateur un contrôle des appels sortants (ou une alarme lors du dépassement de la moyenne) ;
- → vérifier sa facture en ligne, à l'avance si cela est possible.

Il faut également demander à son intégrateur d'équipement VoIP de suivre les recommandations du CIRCL : **https://www.circl.lu/pub/tr-18/** et de s'assurer qu'il contrôle régulièrement ces points de l'installation, de l'intégration et de la maintenance des équipements.

Comment réagir si on est victime ?

Il faut déposer une plainte à la police, s'assurer avec l'intégrateur et l'opérateur que les mesures de sécurité sont en place. Les victimes peuvent aussi contacter le CIRCL pour revoir les détails techniques des incidents. ☑

Alexandre Dulaunois
Jean Larock

CASES



L'avis de Post Telecom

Le piratage téléphonique, ou *phreaking*, consiste à utiliser de manière frauduleuse l'installation téléphonique d'une entreprise afin de passer des appels internationaux. Il existe différentes pratiques pour s'introduire dans les installations téléphoniques d'une entreprise. Le cas le plus fréquent est celui du piratage du central téléphonique. Concrètement, le pirate profite d'une faille de sécurité du système pour accéder au central téléphonique utilisé par l'entreprise piratée. Il utilise ensuite le central piraté pour passer des appels internationaux.

Pour augmenter leurs chances de réussites, les auteurs de *phreaking* procèdent généralement pendant que l'entreprise est fermée, c'est-à-dire la nuit, le week-end ou les jours fériés. Ils profitent également du fait qu'un central est réputé vulnérable pour s'attaquer, par vague, aux centraux réputés défaillants d'un même constructeur.

Face à ces attaques, la Police Grand-ducale, dans un communiqué publié sur son site Internet, a mis les entreprises en garde contre une recrudescence d'actes de piratage de centraux téléphoniques. Parallèlement, les constructeurs de centraux téléphoniques fournissent des renseignements pour pallier ces attaques.

Il est de la responsabilité de chaque entreprise disposant d'un central téléphonique de veiller à ce que les mises à jour soient effectuées, que les accès soient sécurisés de façon adéquate par des mots de passe forts ou par des outils similaires, que les destinations pouvant être appelées soient limitées, ou encore de désactiver certaines fonctionnalités telles que les renvois d'appel, transferts d'appel ou encore appel à l'international.

POST Telecom, en tant qu'opérateur, n'est pas responsable de la sécurité des centraux téléphoniques au cœur de l'entreprise. Son rôle n'est pas de surveiller ou de limiter l'utilisation des lignes, mais uniquement d'acheminer le trafic téléphonique. Les appels frauduleux étant passés depuis l'entreprise elle-même, la facture est due à l'opérateur téléphonique.

Il est cependant possible pour POST Telecom d'avertir l'entreprise lorsqu'elle constate une croissance importante et inhabituelle du trafic téléphonique sur certains raccordements téléphoniques. Malheureusement, lorsque de telles constatations sont faites, des appels onéreux sont souvent à déplorer.



Instaurer la confiance dans le *cloud*

Il n'y pas si longtemps encore, le *cloud computing* n'était guère plus qu'une poussière à l'horizon.

Annoncé comme une technologie majeure et incontournable, il lui fallait encore marquer véritablement le paysage des technologies et les habitudes de consommation. En 2010, moins de 30 % des sociétés ayant répondu à l'étude *Global Information Security Survey* d'EY ont indiqué qu'elles utilisaient déjà ou prévoyaient d'utiliser des services de *cloud computing*. En 2011, ce pourcentage atteignait 44 % et près de 60 % en 2012. Alors que les risques induits par le *cloud computing*, et notamment ceux liés à la sécurité et à la confidentialité des données ont dans un premier temps ralenti l'adoption de ce type de services, ces dernières années ont vu le *cloud* progresser bien plus rapidement qu'on ne pouvait sécuriser son utilisation. Néanmoins, la sécurité demeure la préoccupation majeure pour près de trois quarts des entreprises interrogées en Europe et en Amérique du Nord lorsqu'elles évaluent le *cloud* comme option (1).

Cloud : mais quels risques à craindre ?

En communicant leurs données sur un réseau public, certains utilisateurs ont peur d'être davantage exposés aux cyberattaques. Par ailleurs, au regard de l'infrastructure commune qu'offrent les fournisseurs de solutions *cloud* à un large panel de clients, bon nombre d'utilisateurs craignent qu'ils ne soient pas en mesure de maintenir la ségrégation des environnements et la confidentialité des données de chacun. Enfin, d'autres encore s'inquiètent que l'envoi de leurs données au-delà des frontières nationales ne les expose à de nouvelles exigences légales et réglementaires de juridictions qui ne leur sont pas familières.

Le paradoxe de la sécurité du *cloud*

Jusqu'alors, l'un des premiers principes pour améliorer la sécurité d'un environnement était tout simplement d'en prendre le contrôle. Il serait dès lors paradoxal pour une entreprise de céder le contrôle de son infrastructure IT et de ses données à un tiers. Pourtant, c'est peut-être bien la meilleure façon d'aborder les défis de sécurité et de confidentialité de plus en plus complexes. Les plates-formes de *cloud computing* peuvent permettre de créer un environnement IT plus sûr, au travers de contrôles de sécurité renforcés et de l'amélioration des capacités de gestion de l'information. La pérennité d'un fournisseur de *cloud* dépend en grande partie de sa réputation en termes de confiance et de sécurité, auxquelles il consacre d'ailleurs plus de ressources qu'une entreprise typique, et dont le département IT est généralement un centre de coûts.

Les entreprises sont déjà dans les nuages

A ce jour, nombreuses sont les entreprises qui ont déjà adopté le *cloud* et ses services. Que les CIO le sachent ou pas, leurs données et les limites de leur réseau d'entreprise sont bien souvent déjà entrées dans le nuage. Dans de nombreuses entreprises, lorsqu'un département souhaite utiliser des services de *cloud* et essuie un refus de son département IT, il n'est pas rare que le problème soit contourné par l'achat en direct dudit service : un phénomène appelé *cloud creep*. Au-delà de cela, certains employés utilisent dans un cadre professionnel leurs propres comptes personnels de services sur le *cloud*, jugeant cette démarche plus rapide et plus pratique. Là où auparavant un collaborateur ne pouvait installer de programmes sur sa machine, il peut désormais faire à peu près tout, juste via un navigateur Web grâce aux services disponibles sur le *cloud*. Dans ces situations, non seulement l'environnement de l'entreprise s'étend sans les protections appropriées, mais ce phénomène place également le *cloud* sous le « radar » de l'IT sans lui permettre d'anticiper ni de répondre aux risques introduits.

Entre 2010 et 2012, le taux d'adoption du *cloud* a presque doublé. Ceux qui se sont rapidement convertis au *cloud* (que ce soit en passant par le biais de *clouds* privés ou en utilisant directement les services des *clouds* publics) ont acquis un avantage concurrentiel : économies internes, attrait de nouveaux clients, nouvelles possibilités de commercialiser leurs produits, amélioration de la collaboration interne, etc. Au contraire, les responsables IT ou sécurité s'y étant opposés ont vu une augmentation marquée de solutions non autorisées mises en place dans l'ombre de leur environnement ainsi qu'une baisse de leur influence au sein de l'organisation. Et pourtant, la prolifération de ce phénomène sans supervision IT augmente les risques liés à la sécurité et à la confidentialité. L'étude *Global Information Security Survey* publiée fin 2013 par EY relève ainsi que seuls 17 % des participants indiquent que leur fonction de sécurité de l'information répond pleinement aux besoins de l'entreprise (2).

Suite page 94 ⇨ •••



la sécurité du *cloud* – initialement critiquée – est en train de devenir elle-même l'un des moteurs de l'adoption du *cloud computing*

... Suite de la page 92

Faire du *cloud* un endroit sûr et fiable

Il convient donc pour tout département IT d'embrasser l'usage du *cloud* d'une manière qui permette la création de valeur tout en se protégeant des risques de plus en plus importants. Les responsables informatiques doivent dès lors œuvrer en faveur d'un environnement de *cloud computing* sécurisé (assurant la confidentialité, la disponibilité et l'intégrité des systèmes et données stockées, utilisées ou en transit sur le *cloud*), fiable (assurant la disponibilité et la résilience de l'environnement) et qui puisse être audité (assurant en continu la conformité du *cloud* et le certifiant au regard des régulations, législations et standards applicables). Dans ce but précis, le département IT doit être en mesure de proposer une orientation claire favorisant l'adoption d'une démarche responsable en matière de *cloud*, tout en s'appuyant sur un modèle souple autour de 6 domaines clés :

- l'organisation : les services de *cloud computing* ont un impact sur nos activités professionnelles au quotidien. Ceci devrait conduire les sociétés à définir et documenter les rôles et les responsabilités associés à l'utilisation des services du *cloud*, et former leurs employés régulièrement sur ces règles ;
- la technologie : en intégrant le *cloud*, les fonctions IT devraient concevoir leurs applications selon les standards de sécurité de l'industrie, crypter les données et mettre en œuvre des solutions de gestion des identités et de gestion des accès basées sur les rôles de chacun ;
- les données : avec l'utilisation du *cloud*, les craintes liées aux données échangées conduisent à une nécessité accrue pour les sociétés d'identifier et de classer les données, d'assigner des propriétaires pour chaque information et de définir les principes et obligations de rétention et de destruction de celles-ci ;
- les opérations : les politiques et procédures de continuité, de gestion du changement et de sécurité des *data centers* devraient être documentées et les rôles et les responsabilités formalisés. Les plans de continuité et de reprise des activités ainsi que les programmes de résilience devraient continuer d'être réévalués et testés régulièrement, même si les fournisseurs de solutions basées sur le *cloud* s'engagent également dans de telles initiatives ;
- l'audit et la conformité : les sociétés devraient planifier et réaliser des audits des services, applications ou/et infrastructures passées dans le *cloud*. Pour d'avantage d'assurance, elles devraient également faire appel à des tiers pour de telles activités d'audit et devraient s'assurer de la qualité des audits et certifications de leurs fournisseurs de *cloud* ;
- la gouvernance : il existe de nombreuses options de *cloud* qui peuvent être choisies par une entreprise : de l'adoption de services de *cloud* public, au développement d'un *cloud* privé, à une approche hybride. Quel que soit le modèle retenu, les processus de gouvernance doivent être évolutifs, reproductibles, mesurables, défendables et en constante amélioration.

La consommation des services de *cloud* s'est bel et bien généralisée. Sous l'impulsion des départements métier et des utilisateurs, l'introduction du *cloud* dans les entreprises devient de plus en plus inévitable. De plus, la sécurité du *cloud* – initialement critiquée – est en train de devenir elle-même l'un des moteurs de l'adoption du *cloud computing*. Toutefois, cela doit s'accompagner de nouvelles mesures et de moyens permettant de gérer les risques grâce à un modèle de confiance dans le *cloud* pour ainsi en améliorer la sécurité, tout en trouvant le moyen d'équilibrer risques réels ou perçus avec la valeur ajoutée du *cloud*. ☑



Alexandre Minarelli
Senior Manager, IT Security

EY Luxembourg

(1) Ed Ferrara and Andras Cser, *Security's Cloud Revolution Is Upon Us*, Forrester Research, Inc., 2 August 2013.
(2) EY, *Under cyber attack: EY's 2013 Global Information Security Survey*, 2013.

L'indemnité de départ : récapitulatif

Le salarié lié par un contrat à durée indéterminée, licencié avec préavis par son employeur, a droit à une indemnité de départ s'il a atteint une ancienneté de service de 5 années au moins auprès du même employeur. Cette indemnité de départ est due indépendamment des motifs du licenciement avec préavis, qu'il soit régulier ou non.

Une indemnité de départ n'est pas due en cas de licenciement avec effet immédiat, en cas de démission du salarié. De même, elle n'est pas due lorsque le salarié peut faire valoir ses droits à une pension de vieillesse normale. En revanche, l'indemnité de départ reste due lorsque le salarié peut faire valoir ses droits à une pension de vieillesse anticipée. Enfin, une indemnité de départ est également exclue en cas de cessation de plein droit du contrat de travail.

Toutefois, en pratique, il peut arriver que le contrat de travail cesse de plein droit après qu'un licenciement avec préavis a été notifié, en cours de préavis. Dans ce cas de figure, l'indemnité de départ reste due dans la mesure où le droit à l'indemnité prend naissance à la date du licenciement, même si son exigibilité est reportée au moment où le salarié quitte effectivement le travail.

Ce principe a été décidé dans le cadre de la cessation de plein droit du contrat suite à l'attribution d'une pension d'invalidité, mais est également applicable en cas de cessation de plein droit du contrat suite à une incapacité de travail du salarié pendant 52 semaines.

Suite page 96 ⇨ •••

⇨... Suite de la page 95

Montant de l'indemnité de départ

Le montant de l'indemnité de départ varie en fonction de l'ancienneté du salarié auprès de son employeur.

L'employeur occupant moins de 20 salariés peut opter dans la lettre de licenciement soit pour le versement d'une indemnité de départ, soit pour la prolongation des délais de préavis :

Ancienneté	Indemnité de départ	Option : délai de préavis si < 20 salariés
< 5 années	/	/
> 5 années	1 mois de salaire	5 (4+1) mois
> 10 années	2 mois de salaire	8 (6+2) mois
> 15 années	3 mois de salaire	9 (6+3) mois
> 20 années	6 mois de salaire	12 (6+6) mois
> 25 années	9 mois de salaire	15 (6+9) mois
> 30 années	12 mois de salaire	18 (6+12) mois

Notion d'ancienneté

Dans le cadre du paiement de l'indemnité de départ, l'ancienneté se calcule non pas à la date du licenciement, mais à la date d'expiration du délai de préavis, même si le salarié bénéficie d'une dispense de travail.

L'ancienneté prise en compte dans le calcul de l'indemnité de départ n'est pas seulement calculée par rapport aux années de service au sein de la société procédant au licenciement, mais également par rapport aux années de service effectuées, le cas échéant, au sein du groupe de sociétés auquel fait partie la société employeuse, à condition toutefois qu'il n'y ait pas eu d'interruption des relations contractuelles.

La jurisprudence constante considère que c'est l'intégralité de la période de service qui doit être prise en considération pour le calcul de l'ancienneté et ni la modification du statut du salarié, ni un simple transfert du salarié d'une société à une autre société du même groupe, considéré comme entreprise unique, n'a une incidence sur l'ancienneté qui commence donc avec l'entrée en service du salarié dans l'entreprise.

En cas de contrat d'apprentissage précédant la conclusion d'un contrat à durée indéterminée, la durée de l'apprentissage n'est pas à prendre en compte pour le calcul de l'ancienneté dans le cadre du contrat à durée indéterminée conclu entre parties après la fin du contrat d'apprentissage, dans la mesure où ce contrat n'est pas à assimiler à un contrat de travail.

Calcul de l'indemnité de départ

L'indemnité de départ est calculée sur la base des salaires bruts versés au salarié pour les 12 mois précédant celui de la notification du licenciement.

Sont compris dans les salaires et traitements servant au calcul de l'indemnité de départ, les indemnités pécuniaires de maladie ainsi que les primes et suppléments courants, à l'exception des rémunérations pour heures supplémentaires, des gratifications et de toutes indemnités pour frais accessoires. L'avantage voiture doit être pris en compte dans le calcul de l'indemnité de départ.

A noter que l'indemnité de départ des salariés ayant été occupés à temps complet et à temps partiel dans la même entreprise est calculée proportionnellement aux périodes d'emploi effectuées selon l'une et l'autre de ces deux modalités depuis leur entrée dans l'entreprise.

Paiement de l'indemnité de départ

L'employeur est tenu de régler l'indemnité de départ au moment où le salarié quitte effectivement le travail. Cette indemnité de départ est payable brut-net, c'est-à-dire qu'aucune cotisation sociale, ni aucun impôt n'est prélevé. D'après l'article 115(9)(a) de la loi modifiée du 4 décembre 1967 concernant l'impôt sur le revenu, l'indemnité de départ prévue par la législation sur le contrat de travail ou celle convenue dans une convention collective de travail est entièrement exempte d'impôts.

Il existe toutefois 2 exceptions à cette règle : lorsque l'indemnité est versée aux salariés ayant droit soit à une pension de vieillesse, soit à une pension de vieillesse anticipée, aucune exemption d'impôts n'existe, l'indemnité étant par conséquent pleinement imposable. Egalement, pour les salariés âgés au moment du départ ou du licenciement de 60 ans ou plus, n'ayant pas droit soit à une pension de vieillesse, soit à une pension de vieillesse anticipée et ayant perçu annuellement un salaire dont le revenu imposable dépasse un certain montant, l'indemnité n'est exemptée que jusqu'à concurrence d'un montant s'élevant à 4 fois le salaire social mensuel minimum pour travailleurs non qualifiés, c'est-à-dire à 7.684,12 EUR (indice 775,17). ☑



Me Gabrielle Eynard
Senior Associate

Allen & Overy Luxembourg

Introduction d'une obligation à charge de l'employeur à l'égard de ses salariés sous CDD

La loi du 23 décembre 2013 (publiée au *Mémorial* n° 227 du 27 décembre 2013), portant modification de l'article L.122-10 du Code du travail et prolongation de certaines mesures de crise, a, en son article 1er, introduit une nouvelle obligation à charge de l'employeur en disposant que toute place vacante à durée indéterminée doit être portée à l'attention de ses salariés occupés sous contrat à durée déterminée.

Le gage

Le créancier peut rechercher à se prémunir contre les défaillances de son débiteur. Dans cette optique, nous avons d'ores et déjà évoqué la garantie autonome [(1)] et le droit de rétention [(2)]. Le gage est un autre outil de sécurisation des transactions commerciales qui offre un privilège particulier au créancier.

L'article 2073 du Code civil définit le gage comme un mécanisme juridique qui « *confère au créancier le droit de se faire payer sur la chose qui en est l'objet, par privilège et préférence aux autres créanciers* ». Ainsi, le débiteur remet un bien mobilier à son créancier pour garantir le paiement de sa dette. Le créancier, en possession du bien de son débiteur, bénéficie ainsi d'un droit direct sur ledit bien.

Tous les biens mobiliers peuvent être remis en gage, qu'ils soient corporels comme une voiture, un bijou ou une œuvre d'art, ou incorporels comme des créances, des avoirs financiers.

Le contrat de gage, qu'il soit civil ou commercial, devra être constaté par un écrit. Il peut s'agir d'un acte public ou acte sous seing privé. Outre les conditions générales de validité de tout contrat (consentement, capacité, objet et cause licites), la validité du contrat de gage dépendra de la réalisation d'une condition qui lui est propre et essentielle : la dépossession du débiteur.

Les biens incorporels

S'il est aisé de concevoir une dépossession pour les meubles corporels, le concept peut sembler plus complexe pour les biens incorporels et, notamment, pour les garanties financières.

La loi modifiée du 5 août 2005 relative aux contrats de garantie financière (la loi) est venue préciser le cadre légal du gage portant sur des avoirs financiers. Si la loi maintient le principe de la dépossession comme condition de validité et de maintien du gage, elle en précise également les modalités et son opposabilité lorsque cette dépossession doit s'appliquer à des biens incorporels entrant dans son champ d'application. Ainsi, notamment, la dépossession concernant :

- des instruments financiers transmissibles pourra, sous certaines conditions et modalités, se réaliser par une inscription en compte ;
- la dépossession des instruments financiers au porteur sera réalisée par la simple tradition ;
- la dépossession d'instruments financiers nominatifs dont la transmission s'opère par un simple transfert sur les registres pourra être établie par une inscription du gage en marge des instruments financiers sur ces registres ;
- la dépossession d'instruments financiers à ordre pourra être établie par endossement régulier indiquant que les instruments financiers ont été constitués en gage.

Le créancier gagiste disposera alors, dans ce cadre de la loi, d'un droit de rétention sur les avoirs qui ont été mis à sa disposition au titre de la garantie.

En cas de survenance d'un fait entraînant l'exécution de la garantie, le créancier bénéficiant d'un gage sur des avoirs financiers peut, dans le respect des termes de la convention de gage, et en principe sans mise en demeure préalable, soit :

- → s'approprier (ou faire approprier par un tiers) ces avoirs au prix déterminé ;
- → céder ou faire céder les avoirs mis en gage par vente de gré à gré à des conditions commerciales normales, par une vente en Bourse ou par une vente publique ;
- → faire ordonner en justice que les avoirs gagés demeureront en paiement jusqu'à due concurrence, d'après une estimation faite par expert ;
- → procéder, sous certaines conditions, à une compensation.

Si un gage peut porter sur un bien corporel, incorporel, présent ou futur, il importe de préciser que le privilège ne subsistera sur le bien qu'autant que ce bien gagé a été mis et est resté en possession du créancier ou d'un tiers convenu entre les parties [(3)]. La dépossession reste, en tout état de cause, une condition d'existence de la sûreté. ☑



Me Céline Lelièvre



Me Dorothée Ciolino
Associées
DCL Avocats

(1) *Un fournisseur vous demande de fournir une garantie autonome. De quoi s'agit-il ? Entreprises magazine* N° 62, novembre-décembre 2103, p. 88.
(2) *Le droit de rétention : entre sûreté et privilège, Entreprises magazine* N° 63, janvier-février 2014, p.98.
(3) Articles 114 du Code de commerce et 2076 du Code civil, et loi de 2005.

Vers des secrets mieux gardés

Protection des secrets d'affaires : proposition de directive présentée le 28 novembre 2013

Selon les résultats de l'enquête réalisée auprès des entreprises européennes, 75 % d'entre elles considèrent que les secrets d'affaires ont une importance stratégique pour la croissance, la compétitivité et la performance innovante de leur entreprise.

Après avoir constaté que les entreprises européennes étaient démunies face à la divulgation ou l'appropriation illicite des résultats en matière de Recherche et Développement, la Commission européenne s'est penchée sur la protection du secret des affaires ou « informations commerciales confidentielles » des entreprises et a émis une proposition de directive en ce sens [1]. Cette proposition de directive s'inscrit directement dans la Stratégie EU 2020, à savoir sur une stratégie globale permettant l'innovation et le renforcement du marché intérieur en matière de propriété intellectuelle.

L'enjeu est d'accroître la confiance des innovateurs et créateurs dans l'innovation et la croissance intelligente au sein du marché intérieur par une couverture complète de tous les droits intellectuels contre le vol de tout savoir-faire. En effet, le détenteur d'un secret d'affaires ne possède pas de droits exclusifs sur les informations couvertes par le secret (pas de brevet, pas de droit d'auteur).

En pratique, la problématique réside dans la fragmentation des dispositions légales au sein des 28 Etats, voire pour certains Etats, de l'absence de mesure de protection contre l'appropriation illicite du savoir-faire, ce qui favorise les comportements malhonnêtes.

À titre de comparaison au sein de l'Union, la Suède fait figure de bon élève puisqu'elle est le seul État à bénéficier d'une législation sur le secret des affaires ; la France jouit de dispositions spécifiques relatives au secret des affaires prévues par le Code de la propriété intellectuelle ; et le Luxembourg est critiqué parce qu'il est un des rares pays à ne pas avoir adopté de dispositions spécifiques, notamment dans le cadre du droit du travail ou du Code civil, et se repose sur son régime de droit commun de la responsabilité délictuelle essentiellement et de la loi de 2002 réglementant certaines pratiques commerciales et sanctionnant la concurrence déloyale.

La solution proposée par la Commission est d'harmoniser et d'organiser un système de protection des secrets d'affaires afin d'offrir aux entreprises un niveau de protection suffisant et des voies de recours efficaces contre les pratiques déloyales. À ce niveau, plusieurs questions se posent.

Qu'est-ce qu'un secret d'affaires en Europe ?

La première difficulté est d'établir une définition commune. Au sein des États membres, seuls 10 pays disposent d'une définition légale et les éléments caractéristiques des informations soumises à la protection diffèrent en partie pour chacun d'eux. Pour les États dépourvus d'une disposition légale, la jurisprudence est venue combler cette absence, c'est notamment le cas pour l'Allemagne et le Luxembourg.

Le texte de la directive propose une définition calquée sur celle des « renseignements non divulgués » qui figure dans l'accord sur les ADPIC.

D'un point de vue économique, les secrets d'affaires sont des actifs commerciaux pour une entreprise. Leur protection est indispensable car ils jouent un rôle important dans la croissance économique et favorisent l'innovation.

D'un point de vue juridique, le secret des affaires est défini comme un ensemble d'informations techniques ou commerciales dont le contenu doit rester confidentiel afin de préserver l'avantage concurrentiel d'une entreprise sur un marché.

Quelles voies de recours adopter ?

De nouveau, l'absence de cadre juridique uniforme en cas de violation du secret d'affaires est un fait.

La Commission a convenu de procéder à l'harmonisation des législations nationales afin de remédier à l'appropriation illicite de secrets d'affaires. Cette harmonisation comprendra une convergence des recours de nature civile (à l'exclusion des dispositions pénales) et un cadre juridique commun.

La proposition de directive demande aux Etats membres d'adopter des mesures, procédés et réparations visant à protéger les entreprises contre l'obtention, l'utilisation et la divulgation illicites de secrets d'affaires.

Le caractère confidentiel des informations pendant un procès est prévu afin qu'il y ait une interdiction de divulgation ou un accès restreint aux audiences.

Le cadre étant posé, il appartient désormais au Parlement et au Conseil des ministres d'adopter la directive en la matière.

L'entrée en vigueur de la directive est prévue au plus tard pour 2018, mais tout dépendra de l'évolution de la procédure législative au niveau national et de l'Union européenne. ☑

Me Emmanuelle Ragot
Avocat à la Cour
Head of IP - TMT

Me Jérôme Commodi
Junior Associate

Wildgen, Partners in Law

(1) Proposition de directive du Parlement européen et du Conseil sur la protection des savoir-faire et des informations commerciales non divulgués (secrets d'affaires) contre l'obtention, l'utilisation et la divulgation illicites, du 28 novembre 2013 - COM (2013) 813 Final.

Suivre les marchandises. Et leur état

L'américaine Locus Traxx investit en Luxembourg avec VitroCiset Belgium. Nul doute que le Luxembourg, avec Cargolux et tout le secteur logistique sont en ligne de mire.

« *Chaque année, 20 % de la nourriture transportée dans les pays riches, et 40 % de celle qui l'est dans les autres, donc une moyenne mondiale de 30 %, n'arrivent pas sur les assiettes car les denrées sont périmées suite au transport. C'est un désastre humain, environnemental et écologique.* » Ces mots sont ceux de David Benjamin, CEO de l'entreprise américaine Locus Traxx Woldwide, lors d'une récente conférence de presse à Arlon.

Pourquoi à Arlon ? Parce que, le jour même, Locus Traxx et l'entreprise italienne VitroCiset, depuis longtemps établie à Transinne, au parc d'activités Galaxia, notamment dans le cadre des projets de l'Agence spatiale européenne, ont signé une joint-venture sur la création d'une société commune, Locus Traxx Worldwide EU.

Un accord somme toute logique – mais porteur d'avenir économique et de valeur ajoutée pour le Luxembourg et la Wallonie – car, sur le Vieux Continent en tout cas, la complémentarité des deux entreprises ne pouvait que les amener à se rencontrer.

L'américaine, basée en Floride, a en effet imaginé des petits boîtiers et les logiciels adaptés qui permettent d'assurer le suivi, dans le monde entier, de toute denrée périssable et/ou de haute valeur. Pas seulement pour sa géolocalisation, ce qui serait somme toute assez banal, mais aussi pour le contrôle des conditions de transport (température, humidité, etc). Ceci grâce à un autre boîtier, moins grand qu'une carte de crédit et pas plus épais qu'une clé USB. Locus Traxx apporte de la sorte un soutien de premier plan et global à l'ensemble de la filière logistique.



Les CEO de Locus Traxx et de VitroCiset ont uni leur destinée dans une société commune pour le suivi point et en temps réel des marchandises.

Photo-Marc Vandermeir

VitroCiset, pour sa part, entreprise d'ingéniérie de système dans le secteur spatial, est aussi *core team member* du consortium aérospatial Spaceopal, responsable des opérations du programme Galileo, le système européen de positionnement des satellites et de géolocalisation/communication, rival direct du GPS (américain), mais qui ne devrait être opérationnel qu'à la fin de cette décennie. Si on précise que la localité de Floride où est établie Locus Traxx est… Jupiter, la rencontre était (encore plus) inévitable.

Toute l'Europe depuis Transinne

L'entreprise née de cette joint-venture couvrira l'ensemble des pays européens, la Turquie, l'ex-Europe de l'Est, etc. VitroCiset mettra bien sûr à disposition son savoir-faire en matière de suivi des satellites et de leurs informations dans le cadre de l'utilisation des boîtiers Locus Traxx en Europe. « *Mais nous assurerons aussi à Transinne le montage final de ces boîtiers, de manière à les dédier par client, comme, par exemple, pour le transport de produits dangereux, toujours sous les deux angles de la traçabilité et du contrôle des conditions de transport* », a souligné Giorgio Zappa, président et CEO de VitroCiset. L'on ira ainsi au-delà du périssable.

L'entreprise italienne assurera de son côté toute la recherche et développement « *pour adapter les systèmes Locus Traxx à absolument tous les types de marchandises et tous les types de demandes* ». David Benjamin, lui, a indiqué que la joint-venture utilisera le système Galileo, et non le GPS.

Outre que la Belgique constitue un nœud essentiel dans les réseaux de transport en Europe, cette nouvelle entreprise sera aussi fort proche de l'aéroport de Bierset et de son activité de fret. Et encore plus proche de celui de Luxembourg, où opère Cargolux, seule compagnie aérienne européenne « tout cargo » et l'une des toutes grandes du secteur au niveau mondial… Sans oublier bien sûr le Cargo Center et toutes les entreprises de logistique du Grand-Duché. Un beau marché à saisir…

L'investissement de départ, 2 millions EUR sera porté à 4 millions dans les 3 ans, tandis que 12 emplois sont déjà créés, qui deviendront « au moins » 40 d'ici un an et demi. ☑

Marc Vandermeir

Les frontaliers (atypiques) de nationalité luxembourgeoise

Définition du travailleur frontalier « atypique » : celui qui a déménagé au sein de la Grande Région pour s'installer de l'autre côté de la frontière, tout en continuant à travailler dans sa région (pays) d'origine. Autrement dit, c'est quelqu'un qui devient frontalier dans son propre pays.

L'Observatoire interrégional du marché de l'emploi (OIE), installé dans les locaux de l'Info-Institut à Sarrebruck, vient de publier une note statistique (*Newsletter* OIE 23.1.2014) à base de données issues des fichiers de l'IGSS. C'est aux frontaliers luxembourgeois, c'est-à-dire ayant la nationalité luxembourgeoise, que nous allons nous intéresser dans le cadre de cet article.

Une progression constante et soutenue

En dix ans, entre 2003 et 2013, le nombre de frontaliers luxembourgeois habitant en Allemagne, en Belgique et en France a augmenté de 2.753 personnes, soit + 182 %. A noter que la tendance qui consiste à quitter le pays, tout en continuant à y travailler, s'est encore accélérée en fin de période :

→ **2003-2006 :**
+ 532 pers. sur trois ans,
19,3 % de la croissance totale,
+ 177 pers./an

→ **2010-2013 :**
+ 993 pers. sur trois ans,
36,1 % de la croissance totale,
+ 331 pers./an

Où habitent-ils ?

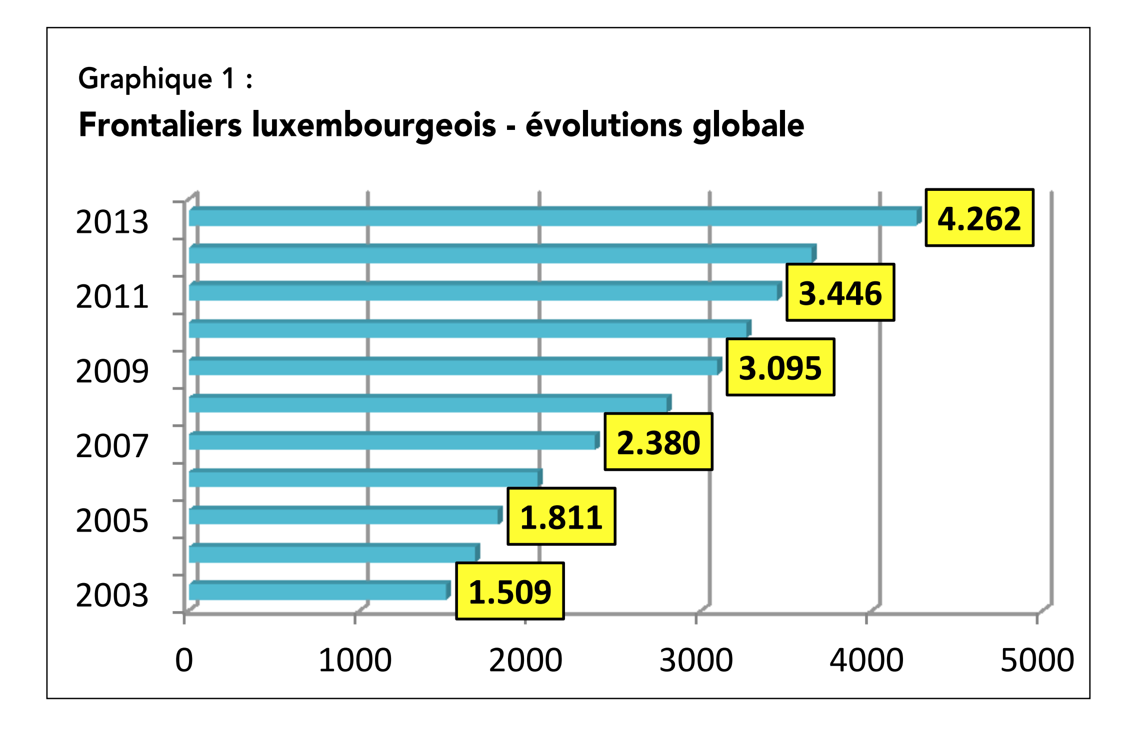
Aujourd'hui, le contingent le plus important de frontaliers luxembourgeois (1.903 personnes, soit 44,7 % du total) habite en Allemagne. Mais c'est le cas depuis 2006 seulement, comme nous l'indique ce tableau :

Pays de résidence	2003	2004	2005	2006
Belgique	581	613	626	666
France	510	555	596	648
Allemagne	418	510	581	727

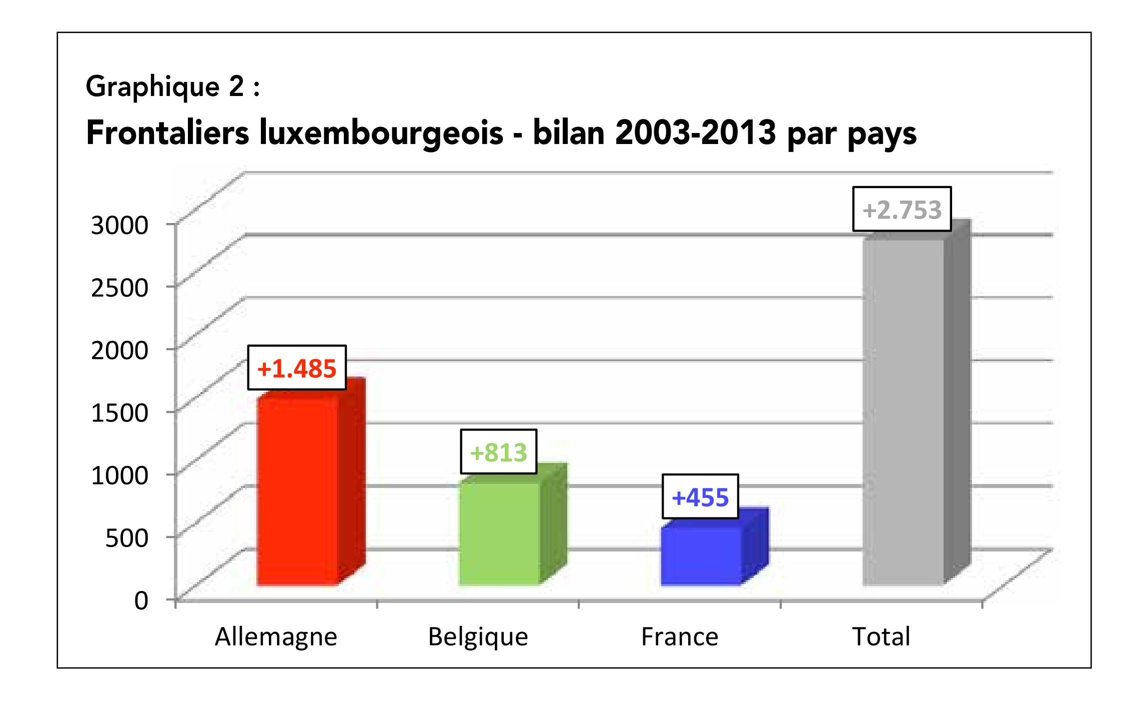
Globalement, depuis 2003, c'est l'Allemagne qui a été la grande « gagnante » (graphique 2). La politique active de création de nouveaux lotissements et une stratégie de communication – parfois, c'est du vrai marketing territorial – « musclée » de la part de certaines communes allemandes toutes proches y sont évidemment pour quelque chose.

Voici comment la commune de Wincheringen (D) cherche à attirer ces « expatriés » d'un nouveau type pour peupler son nouveau lotissement Auf Mont : « *Devenez membre d'une communauté internationale. Nos habitants viennent du monde entier : Luxembourg – Allemagne – France – Belgique – Canada – Australie – Grande-Bretagne – Etats-Unis – Espagne – Portugal (…)* » (annonce trouvée dans la *Business Revue* n°. 25, sept. 2011).

Le troisième graphique s'intéresse à l'évolution de la répartition des frontaliers luxem-



En dix ans, entre 2003 et 2013, le nombre de frontaliers luxembourgeois habitant en Allemagne, en Belgique et en France a augmenté de 2.753 personnes, soit + 182 %



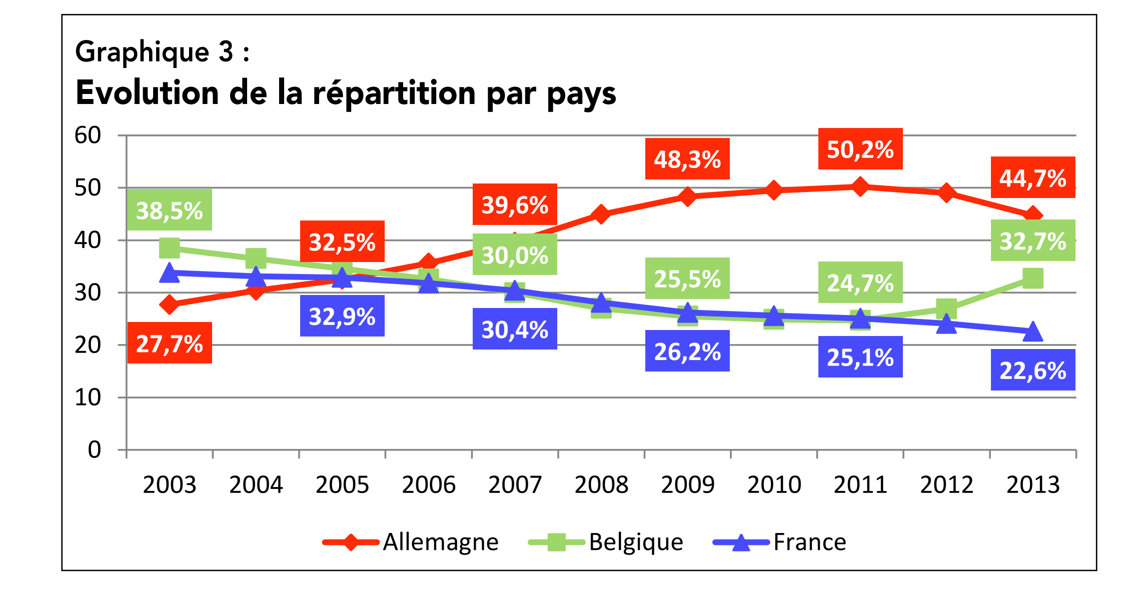
bourgeois par pays. Depuis 2011 – comme en début de période d'ailleurs –, la balance penche de nouveau du côté belge. C'est principalement 2013 qui est en cause, puisque l'année dernière, pas moins de 413 personnes actives luxembourgeoises ont choisi de s'installer en Belgique contre « seulement » 114 en Allemagne et 84 en France. Il s'ensuit que la proportion de frontaliers luxembourgeois habitant sur le territoire belge a retrouvé son niveau de 2006.

Si la progression est continue, elle est loin d'être régulière. Des années particulièrement dynamiques ont été 2012/13 (+ 611 pers.), 2007/08 (+ 422 pers.) et 2006/07 (+ 339 pers.). Pour la Belgique, la « meilleure » année a été 2012/13, pour l'Allemagne 2007/08 et pour la France l'année 2012/13 également. Ce bilan doit être apprécié dans le contexte du renchérissement des prix des terrains et des logements au Luxembourg qui, visiblement, n'est pas près de s'arrêter.

Un phénomène de proximité géographique

Il ressort du matériel statistique disponible (pas de chiffres détaillés pour la Lorraine) que la mobilité résidentielle transfrontalière reste un phénomène de proximité, les personnes au départ cherchant à minimiser la distance entre leurs nouveaux lieux de résidence et leurs lieux de travail respectifs.

Prenons le cas de l'Allemagne, qui compte environ 1.900 frontaliers luxembourgeois au total. Près de 700 habitent dans le Kreis Trier-Saarburg, 450 dans le Kreis Bitburg-Prüm et une centaine dans d'autres endroits de la Rhénanie-Palatinat. 600 autres habitent dans le Kreis Merzig-Wadern, en Sarre, les autres, une bonne vingtaine, un peu plus loin seulement. En ce qui concerne la Belgique (quelque 1.400 frontaliers luxembourgeois depuis peu), neuf frontaliers sur dix habitent dans la province de Luxembourg et les trois quarts dans le seul arrondissement d'Arlon. ☑





Claude Gengler

claude.gengler@forum-europa.lu

Le Golf dans la région de Cannes

Séduction et diversité

Avec le Cannes Mandelieu Old Course, le Riviera Golf de Barbossi, le Royal Mougins Golf-Club, le Golf de Cannes Mougins, la Grande Bastide, le Golf d'Opio Valbonne, le Claux-Amic, le Golf Country Club de St-Donat, le Terre Blanche Hotel Spa Golf Resort et le Golf du Château de Taulane, la région de Cannes dispose, dans un rayon de 60 kilomètres, d'une offre golfique aussi variée qu'attrayante.

A une dizaine de kilomètres de Cannes, le Riviera Golf de Barbossi s'inscrit parmi les plus beaux golfs de la Côte d'Azur. Oasis de quiétude, le parcours s'étend au pied du massif de l'Estérel, entre chênes-lièges, pins parasols et doux ruissellement du Riou de l'Argentière.

Conçu par l'architecte américain Robert Trent Jones Sr, ce parcours 18 trous par 71 propose, notamment aux joueurs privilégiant le loisir à la compétition, un très agréable moment de golf, magnifié par de nombreuses œuvres d'art disposées tout au long des fairways. D'une longueur totale de 5.369 des boules blanches, ce parcours relativement court demande néanmoins une certaine technique afin d'éviter les pièges des bunkers de fairways, des obstacles d'eau judicieusement disposés et des greens vallonnés remarquablement bien défendus. A noter que le Club House particulièrement agréable propose une carte de vins issus des vignes qui bordent les derniers trous de l'aller. Le Domaine de Barbossi Riviéra Golf fait partie d'un groupe très complet qui propose du tennis, un poney club, un hôtel 4 étoiles, un restaurant ainsi que la commercialisation de vins et d'huile d'olive issus du Domaine.

Un peu plus loin de Cannes, le Golf Club de Saint-Donat est un véritable petit bijou né de la plume de Robert Trent Jones Junior en 1993. Ce par 71 de 5.857 mètres vous ravira par la diversité de son tracé et de ses paysages arborés.



Le trou n° 9 du Golf du Château de Taulane.

Terre Blanche Hotel Spa Golf Resort

Ouvert en 2004, le Domaine de Terre Blanche a été conçu par son propriétaire Dietmar Hopp comme une terre d'exception sur laquelle il allait ériger deux magnifiques parcours de golf : le Riou et le Château, un centre d'entraînement de pointe, un hôtel de luxe et son spa hors du commun, dans le respect de la nature et la protection de l'environnement. Le Riou est un long parcours de 6.005 mètres qui nécessite de disposer de tous les coups de golf dans son sac. Le parcours du Château, long de 6.616 mètres est légèrement plus facile que le Riou, malgré les nombreux obstacles d'eau qui sont proposé par Dave Thomas. Ce parcours a accueilli une étape de l'European Senior Tour, il y a quelques mois.

Golf et Château de Taulane

Le séjour au Domaine de Taulane est l'exact reflet du paradis du golfeur ! Un hôtel somptueux, une belle piscine intérieure, un immense jacuzzi surmonté d'un dôme de verre, une table digne d'un étoilé Michelin, et un parcours quasiment parfait, voilà de quoi satisfaire tous les heureux visiteurs. Première réalisation en France du champion Gary Player, le parcours de 18 trous du Domaine de Taulane témoigne d'une grande richesse de styles et de jeux et se classe dans les 20 meilleurs parcours de France.

Véritable bijou pour tous les golfeurs, il se déploie sur 120 hectares de gazon de rêve, dans un calme total où s'échelonnent 7 lacs, sur 6.300 mètres de parcours. Un tracé sobre, mais original ; un golf à la portée de tous les niveaux de jeux, qu'il s'agisse de moments de détente entre amis, d'exploits personnels ou de compétitions. Chaque bon coup est récompensé et aucun trou aveugle ne vient perturber la stratégie à mettre en place pour affronter le parcours. Culminant à 1.000 mètres d'altitude, au coeur d'un parc de 340 hectares, le Château de Taulane est un véritable havre de paix situé sur la célèbre route Napoléon, entre les gorges du Verdon et la Côte d'Azur, à 60 km de Cannes. Attention cependant car le Domaine est fermé pendant la saison d'hiver, de fin novembre à début avril. ☑

Gérard Karas
Photo-Gérard Karas

Windsor

L'élégance d'un concept qui ne manque pas d'idées

Un nom à l'élégance toute britannique qui couronne un lieu tout droit sorti de l'imagination de Jan Schneidewind, chef mi-allemand, mi-luxembourgeois, Bocuse d'Or 2012, formé en partie par le grand chef belge Pierre Romeyer. Pas de doute, nous sommes au cœur de l'Europe.

Le lieu est un peu inattendu, au cœur de la zone d'activité Bourmicht à Bertrange, mais cela s'explique par l'histoire du lieu, qui devait à l'origine être avant tout un traiteur. Le grand avantage de l'endroit est son parking qui permet, y compris à une clientèle descendue du Kirchberg, de gagner un temps considérable. Nous pénétrons dans les lieux et là, changement de décor : nous sommes bien dans un restaurant ; le charme de la salle n'a rien à envier aux établissements de centre-ville. De l'espace, des lustres d'esprit victorien habillés d'un fourreau translucide, un miroir de 12 mètres court tout le long du mur du fond et, surtout, un immense cube de verre central offre la cuisine et ses chefs toqués à notre regard gourmand.







Nous nous installons en bordure de cette attraction. Ainsi nous pourrons suivre, tout au long de la soirée, les cuisiniers à l'œuvre. Leur calme fascinant est preuve de leur professionnalisme.

Saison du skrei oblige, le poisson est à l'ordre du jour. Nous avons droit à une déclinaison autour des produits de la mer, démontrant le talent du chef à débusquer les bons produits et à les interpréter de façon audacieuse tel ce mariage entre les gambas Obsiblue rôties et un matelas de tartare de bœuf Hereford ou encore les *Pinces de crabes de la mer de Barents, rôties, au beurre de romarin, sur mousseline de céleri*, ou le skrei servi sur un lit de laitance poêlée. Après ce voyage en mer, nous sommes revenus sur terre avec un beau choix de fromages, accompagnés d'un excellent pain maison. En note finale, le chariot des desserts concocté par 2 maîtres pâtissiers. C'est l'un des avantages d'avoir, sous le même toit, l'activité traiteur et le restaurant.

Un chef qui n'est pas à court d'idées

En mars-avril, le chef Jan Schneidewind invite un chef chinois à partager ses fourneaux et sa carte. A partir des mêmes produits ils vont proposer chacun leur menu. Le chef chinois, après avoir découvert nos produits locaux, en fait une déclinaison asiatique typique.

La bonne idée est peut-être de commander, à une même table, la version luxembourgeoise et la version chinoise du menu pour une expérience complète et inédite. Jan étant prêt à toutes les expériences innovantes, il va encore plus loin : pour tout menu chinois commandé, vous vous verrez offrir une heure d'initiation à la langue chinoise.

Le prochain rêve du chef est d'ouvrir un restaurant sur le thème des fruits et légumes, au milieu d'un potager géant. Pour le moment, il faut encore trouver le lieu, mais l'idée est sans conteste en accord avec la quête actuelle de plus d'équilibre et de santé.

Avec toutes ces idées, rien d'étonnant à ce que Jan Schneidewind ait été mandaté par le tout nouveau Club House 17 pour imaginer la carte de son restaurant. ☑

Catherine Moisy

Windsor
Zone d'activité Bourmicht
5 rue des Mérovingiens
L-8070 Bertrange
Fermé dimanche soir, lundi toute la journée et mardi soir.
Réservations - Tél : (352) 26 39 93
Service traiteur :
www.windsor.lu
E-mail : traiteur@windsor.lu

Salle de conférence privatisable (100 personnes)

Quand Suzuki s'en vient dans le monde des SUV

La SX4 S-Cross vient combler un manque flagrant dans la gamme du constructeur nippon. Avec une voiture toute nouvelle sans l'être. Qui séduira par son prix et encore plus les fanas de hors route.

C'est un trou dans sa gamme que vient de combler le constructeur japonais Suzuki. Un trou d'autant plus gênant qu'il se situe dans un type de voiture – le SUV – parfaitement *in* et très demandé. Quasi toujours disponible en 4x4, même si en réalité avec très peu de qualités d'un réel 4x4. Or, Suzuki est dans le top des 4x4 capables d'affronter tous les types de terrains et de reliefs. C'est un temps que les moins de quelque 40 ans ne peuvent pas connaître, mais c'est même ça qui a amené le nippon sur le marché européen. Avec un succès inouï pour cette étrange toute petite « jeep » qui, d'ailleurs, existe toujours aujourd'hui, avec bien sûr toutes les évolutions successives. C'est dire…

Le SUV, lui est à la fois une idée (de génie) pratique et pure mode. Idée pratique puisque, sur route, ce *Sport Utility Vehicle* (SUV) offre bien des avantages que nulle berline et nul break ne peut offrir. Une mode puisque, depuis déjà quelque temps, est apparu le SUV compact, donc urbain. Enfin, soi-disant puisque les services marketing tentent de faire croire que ces engins-là sont plus avantageux que les petites voitures vraiment urbaines. Rien de plus faux, bien sûr.

Donc, Suzuki se trouvait devant un dilemme. Il lui fallait proposer un SUV compact, avec les qualités de ses 4x4. La solution s'appelle SX4 S-Cross. Le constructeur ne s'en cache pas, c'est une évolution de son SX4. Mais quelle (r)évolution puisque, justement, le S-Cross réunit toutes les qualités précitées. A un prix Suzuki…



Côté dessin extérieur, pas de miracle. Suzuki s'est tenu à une ligne très stricte SUV, qui ne permet guère d'excentricité. Mais on ne peut pas dire non plus que les designers ont réussi à lui donner du peps. Alors que le concept car présenté en 2012 était très séduisant.

Confortable et complet

L'intérieur est dans la tradition de la marque. Très belle qualité de la finition. Un tableau de bord et un ensemble de commandes complets, de bonne ergonomie, mais, là encore, un manque de peps. La sobriété perçue, peut-être voulue pour marquer la qualité – indiscutable – de la voiture m'a parue un peu trop chagrine. Un peu trop de sérieux, voire un chouïa tristounet. Peut-être était-ce la grisaille de l'hiver… L'écran en console centrale (console commune à toute la gamme), très lisible, manque d'intuitivité. Ici, il faudra passer par le mode d'emploi.

Etonnant : alors que la voiture d'essai était *full options* ou presque, pas d'essuie-glace automatique, ni d'allumage automatique des phares. Et, surtout, les feux de route restent allumés lorsqu'on coupe le contact. Un signal sonore avertit mais, à ce niveau d'équipement, c'est une (petite) lacune.



Autre petit reproche : en position avancée, l'agréable accoudoir central gêne l'abaissement du frein à main.

Le confort, lui, est très élevé. Les sièges sont parfaits, avec un maintien latéral remarquable. L'insonorisation est excellente (mais la voiture qu'Autopolis avait mise



à ma disposition n'affichait qu'un petit millier de kilomètres). L'habitacle accueille très bien quatre adultes. La garde au toit pour le conducteur, s'il lève son siège au maximum, s'avère limitée.

Le coffre de 430 litres est très correct pour ce genre de véhicule. La modularité est néanmoins un peu limite, et l'absence d'espaces de rangement très flagrante.

Conduite plaisante

Une fois lancé, il faut d'abord s'habituer à une impression de léger flottement du train avant, impression (car ce n'est qu'une impression) probablement due au

type de pneumatiques. Et à une boîte (6 vitesses) bien étagée, mais aux positions très rapprochées.

Le moteur (diesel 1,6 l) est généreux, mais il faut pour cela monter un peu en régime. On aurait apprécié un peu plus de souplesse et de capacité de reprise à basse vitesse. Mais la conduite est très agréable, sans aucune mauvaise surprise, même sur route très dégradée. Inévitablement, la suspension est un peu dure, mais le très grand confort des sièges compense idéalement.

La SX4 S-Cross a avant tout vocation d'être tout terrain et le vrai plaisir ne sera donc pas vraiment au rendez-vous sur route. Il s'agira d'un simple, mais effectif, agrément de conduite.

Par contre, côté gestion de la motricité, on ne peut qu'applaudir – très chaleureusement – l'efficacité absolue du choix de conduite, par une simple molette, entre divers modes (automatique, normal, neige et sport). Et cette position *lock*, qui sera surtout destinée à l'usage en terrains difficiles, garantit d'avoir autant de traction que de propulsion.

Hors route, le plaisir absolu

Dès que l'on quitte la route pour s'en aller fréquenter terrains et reliefs difficiles, on peut aller généreusement jusqu'au très difficile. Là, la SX4 S-Cross n'est plus que pur plaisir (on imagine que c'est la même chose sur la neige, et des essais de confrères en conditions neigeuses très dures le prouvent).

La gestion de la motricité est là d'une grande efficacité. Et la voiture, en retrouvant l'un des grandes spécificités Suzuki, se permet d'affronter sans nul complexe les plus redoutables des 4x4. Qui sont tous beaucoup (le mot est faible) plus chers.

Un achat raisonnable, donc, surtout vu le prix, si l'on ne considère que la conduite sur route. Un atout majeur si l'on sort des sentiers battus. ☑

Marc Vandermeir
Photos-Suzuki

NEWS

PEUGEOT 108, UN VENT DE FRAÎCHEUR



Photo-Peugeot

Le constructeur français vient de présenter sa **nouvelle 108**, qui apporte un beau vent de fraîcheur dans sa gamme.

Compacte, cette nouvelle citadine profite d'une ligne très réussie. Et, pour être dans l'air du temps face à la (très forte) concurrence, **Peugeot** offre au client de multiples possibilités de personnalisation, de choisir entre berline (pensée pour la ville) et découvrable.

La nouvelle 108 « *devient le miroir du smartphone* » grâce à sa connectivité maximale. Et elle propose des équipements du segment supérieur, comme la caméra de recul, la climatisation automatique et l'accès démarrage mains libres.

La 108 est proposée avec des moteurs 3 cylindres très économes. ☑

KIA PRÉSENTE SON NOUVEAU SOUL



Photo-Kia

Le **modèle Soul** de **Kia** commençait à accuser le poids des ans. Le constructeur coréen vient de lui offrir une cure de jeunesse. Le nouveau Soul fera en effet son entrée dans les show-rooms en août prochain.

Le plus grand changement est la toute nouvelle plate-forme reposant sur celle de la récente Kia cee'd. Cette nouveauté, alliée à une structure de carrosserie plus rigide et des suspensions améliorées, donne un dynamisme et un confort supérieurs.

Kia a par ailleurs bien répondu aux critiques sur le modèle original, avec cette fois davantage d'espace pour les occupants comme pour les bagages, un habitacle nettement mieux insonorisé et des matériaux de meilleure qualité. ☑

L'ALFA ROMEO 4C PLUS BELLE VOITURE 2013



Photo-Alfa Romeo

Le **Grand Prix de la Plus Belle Voiture de l'Année 2013** a tout récemment été décerné à l'**Alfa Romeo 4C** dans le cadre du 29e Festival Automobile International. L'Alfa Romeo 4C a été élue à l'issue d'une consultation effectuée auprès des Internautes du monde entier et en collaboration avec Eurosport, LCI, *Le Point*, *Auto Addict*, *Automobiles Classiques*, AD et JC Decaux, partenaires médias de la manifestation.

Il s'agit d'une large victoire puisque 40,7 % des votants se sont prononcés en faveur de l'Alfa Romeo 4C, loin devant les autres finalistes, BMW série 4 (25,5 %), Mercedes CLA (22,2 %) et Mazda 3 (11,6 %).

A noter que la 4C est déjà sur les routes luxembourgeoises puisque, le 29 janvier, la première 4C a été livrée, dans sa version *Launch Edition* (version de 500 exemplaires numérotés et à finition exclusive) à son heureux propriétaire, lors d'une cérémonie chez Autopolis. Cette voiture – qui marque le retour d'Alfa dans le monde des coupés ultra-sportifs – avait été commandée auprès du Garage Weimerskirch. ☑

DÈS 2015, APPEL AUTOMATIQUE EN CAS D'ACCIDENT

Le Parlement européen a donné son feu vert au système **eCall** qui deviendra dès lors obligatoire sur toute voiture neuve, en Europe, à partir d'octobre 2015.

En cas d'accident, le système eCall de votre voiture composera automatiquement le 112. Concrètement, en cas d'accident, le système compose automatiquement le 112 et ce, dès que ses capteurs enregistrent un choc. Un bouton spécial sera aussi installé pour pouvoir composer le numéro manuellement.

L'objectif est de sauver annuellement 2.500 vies par an dans toute l'Europe.

L'intérêt majeur du système est qu'il avertit immédiatement les services d'urgence de la position précise de l'accident. Cela permettra de réduire considérablement le temps d'arrivée des services de secours d'environ 50 % dans les zones rurales et de 40 % dans les zones urbaines, selon le Parlement européen. ☑

La communauté *fleet* Automotion lance sa 4e saison au Luxembourg

Automotion.lu, dernière-née du groupe Farvest, se base sur l'automobile selon un angle b2b, gardant cette approche ciblée qui a fait le succès de ses grandes sœurs HR One, IT One, Marketers, CFO World et GreenWorks. Dédiée aux décideurs du monde automobile en entreprise, Automotion fédère donc les *fleet* managers, les *mobility* managers, mais aussi les décideurs incontournables en la matière, DRH et CFO en tête. Une communauté transversale de près de 18.000 passionnés d'automobile.

Très rapidement, en s'appuyant sur la puissance et la précision des bases de données du groupe Farvest (près de 60.000 contacts professionnels), mais aussi sur l'ingénierie marketing et événementielle des équipes qui ont imposé Private Banker ou encore ICT Spring, Automotion a trouvé sa place et a conquis un écosystème professionnel souhaitant interagir avec la communauté automobile grand-ducale et de la Grande Région.

Informer, *networker*, émuler : l'essence même des communautés b2b

Des objectifs que le multicanal et l'événementiel ont atteint avec succès (portails, *newsletters*, annuaire, Fleet Morning, Fleet Club, Fleet Night et Luxembourg Fleet Awards). Aujourd'hui, alors que le premier Fleet Club de l'année a vu la communauté renouveler sa confiance à Automotion, ouvert par le ministre François Bausch le 31 janvier dernier et avec une audience record de plus de 130 inscrits venus écouter les ténors du secteur que sont Gerry Wagner, Ed Goedert, Ernest Pirsch, Patrice Walzing et Serge Pauly, Farvest passe à la vitesse supérieure et multiplie les nouveautés.

Pour cela, sa division Automotion a souhaité se renforcer par l'arrivée de Gregory Ruchot (Sales), Dany Schneider (Manager, Events & PR), Jeremy Zabatta (Content management), Amandine Plaisin (Synergies HR One), Kamel Amroune (Technologies), fédérés autour de Fabien Amoretti, Managing Partner et fondateur du groupe Farvest, d'Automotion ou encore de Great Place to Work Institute Luxembourg. Une équipe passionnée et aguerrie, basée à Bertrange, et appuyée par 30 professionnels (marketing, *events*, design, Web) gérant 6 communautés et près de 150 *events* par an.

La cadence événementielle est portée à 10 rendez-vous par an

Il ne s'agit plus uniquement de débattre des nouveautés automobiles, leasing ou fiscales, mais aussi de travailler des angles nouveaux. La 4e édition de l'*Autoguide* est attendue comme chaque année pour début juin : véritable boîte à outils unique et complète, cet ouvrage est envoyé au Top 3.000 des entreprises luxembourgeoises. Outre le référencement des adresses du marché, une multitude de pages « techniques » et informatives devraient vous permettre de faciliter vos démarches professionnelles. La nouveauté cette année est la démultiplication des supports. En effet, en plus d'un site dédié à l'Autoguide, vous trouverez sa version mobile [1] courant mars, disponible sur tout ce qui est postérieur au Minitel.

Appuyée par une nouvelle génération de site Internet, la *newsletter* Automotion fera également sa révolution mi-mars, vous apportant chaque semaine les tendances et les dernières informations du marché. Elle reste gratuite et bénéficie de près de 18.000 abonnés professionnels à ce jour.

Le 26 juin, les amateurs d'exception et de moments extraordinaires seront conviés à une Fleet Garden Party très attendue, avec des bolides d'exception et des pièces de collection. Autre rendez-vous important de l'année, le Top 100 de l'*Automobile au Luxembourg* sera dévoilé en novembre. Un nouvel ouvrage haut de gamme dressant le portrait de ceux qui façonnent le marché automobile luxembourgeois avec, bien sûr, des incontournables, mais aussi des personnalités inattendues.

Pour clôturer l'année, deux moments forts : la désormais célèbre et inimitable Fleet Night en novembre, sous le patronage de François Bausch, ministre du Développement durable et des Infrastructures en charge du portefeuille des transports, et un Charity Day en décembre. Car ce monde automobile est avant tout un monde de passionnés. Automotion rendra hommage aux acteurs qui se sont engagés tout au long de l'année sur ce terrain. Ce sera l'occasion de présenter et de partager ensemble les actions caritatives du secteur automobile et *fleet* luxembourgeois. En effet, l'année 2014 voit les opérateurs multiplier ces actions caritatives et Automotion souhaite leur rendre hommage.

Cette année a commencé sur les chapeaux de roues et nous ne comptons pas lever le pied, bouclez votre ceinture et rejoignez Automotion.lu pour une saison 4 rugissante ! ☑

www.automotion.lu

(1) Disponible mi-mars sur iOS et Android.

Leasing attrayant pour les entreprises et les particuliers

Ce qui n'était réservé qu'aux entreprises avec une grosse flotte devient maintenant accessible aux PME et aux particuliers, grâce à un concept intelligent développé par easy lease, le spécialiste leasing et location longue durée de voitures jeunes occasions, en collaboration avec des entreprises leaders sur le marché du leasing et un réseau de garages de la Grande Région.

Le leasing constitue la forme idéale de financement pour des véhicules à usage commercial. Un leasing commercial apporte des avantages fiscaux et comptables considérables car l'objet est financé et comptabilisé par la société de leasing. Les frais d'investissement sont amortis sur la durée du contrat et les mensualités de leasing sont entièrement déductibles en tant que charges d'exploitation.

Pour beaucoup, le leasing d'un véhicule reste purement une affaire d'entreprise. En conséquence, certaines possibilités d'économies sont souvent sous-estimées, même sans avantages fiscaux pour le privé. Au final, via un leasing, vous ne financez que la perte de valeur de votre véhicule et non le prix d'achat total.

Contrat au kilomètre

Le contrat de leasing est conclu sur une période déterminée avec un kilométrage total fixe. Au terme de la durée du contrat, le kilométrage réel du véhicule est comparé à l'accord contractuel. Un décompte est alors effectué avec facturation ou remboursement. Le risque de revente réside chez la société de leasing.

Contrat sur la valeur résiduelle

Dans ce cas, vous prenez en tant que titulaire du leasing le risque de revente du véhicule à votre charge. En effet, au terme du contrat, vous achetez le véhicule à un prix d'achat convenu.

Des conditions plus qu'attrayantes – jeunes occasions

Le leasing de voitures jeunes occasions est de loin meilleur marché que le leasing de véhicules neufs. Ces derniers souffrent de grosses pertes de valeur dans la première année. En conséquence, l´utilisateur peut réaliser un contrat de leasing sur base d´un véhicule jeune occasion à bien meilleur prix. Des véhicules disponibles, par exemple, pour des raisons de retour anticipé, des véhicules de stock, de direction ou d´usine sont offerts à des conditions très attrayantes. L'avantage du prix de leasing pour les voitures d'occasion de qualité est souvent entre 20 et 30 % plus avantageux que le leasing de véhicules neufs. De plus, les contrats sur la valeur résiduelle permettent une reprise du véhicule à la fin du contrat à des conditions avantageuses. Cette dernière formule n´est pas à fonds perdu.

À propos d'easy lease – courtier de mobilité

L'entreprise luxembourgeoise, fondée en 2013, est le partenaire indépendant par excellence lorsqu'il s'agit d'organiser une solution de mobilité de manière transparente, efficace et avantageuse. L´ intermédiaire indépendant n'est lié ni aux fabricants de véhicules, ni à d'autres tiers et n'agit donc que dans l'intérêt de ses clients. Une expérience solide et un réseau de contacts importants dans cette branche d'activité garantissent une solution sur mesure aux meilleures conditions.

Les offres détaillées dans toutes les catégories de véhicules sont disponibles sur **www.easylease.lu**. Si le véhicule recherché n´est pas disponible sur notre portail Web, le client a alors la possibilité de nous faire connaître ses désidératas. En règle générale, nous trouvons rapidement une solution. ☑

Baie de Somme, destination plaisirs

Voilà une destination par excellence plaisir et détente, d'avant-saison ou de (juste) arrière-saison. En outre, vu sa proximité, la Baie de Somme est l'endroit idéal pour un long week-end ou un break savoureux.



Quand la mer s'est retirée du petit port du Crotoy…

Savoureux, en effet, puisque la Baie de Somme permet un délicieux mélange de découvertes et de plaisirs pour tous les goûts. Y compris celui de la bonne chère, qui ne fait jamais défaut. La gastronomie est bien sûr réputée pour ses poissons, coquillages et fruits de mer. La réputation des moules de Bouchot, notamment, n'est plus à faire. De plus, l'offre en logement est multiple et l'on n'aura que l'embarras du choix entre hôtels (soit tout nouveaux, soit au charme joliment désuet), gîtes, chambres d'hôtes, du plus haut au plus modeste niveau de confort.

Pour mémoire, la Baie de Somme, c'est un paysage unique formé par le plus grand estuaire – 7.200 ha ! – du Nord de la France. Elle est délimitée par les pointes du Hourdel et, en face, de Saint-Quentin, où l'estuaire rejoint la Manche. La Baie est composée de deux principaux milieux, la slikke, zone de vasières recouverte deux fois par jour par les marées, et le schorre (dit aussi mollières) recouvert seulement lors des grandes marées. Cette précision est nécessaire car elle explique une flore très variable. Dont la salicorne, sorte de « haricot de mer » tout à fait spécifique à la Baie de Somme et délicieux en salade. Elle est récoltée dans les vasières entre Le Crotoy et Saint-Valéry, les deux principales cités en bordure de mer.

Paysages féériques

Les lumières sont à ce point changeantes, lors des marées et selon les saisons, que les paysages en deviennent féériques. Ce que renforce encore l'amplitude de la Baie.

La Baie peut être parcourue à pied, à marée basse, ce qui permet de découvrir une faune étonnante, mais cette visite exige de



A Rue, la cathédrale est une merveille d'art gothique.

la prudence puisque les marées montantes sont très rapides. Il est donc impératif de se renseigner sur les heures de marées, auprès d'un office du tourisme, avant de vous aventurer dans la Baie, qu'il est obligatoire de quitter 3 heures avant la pleine mer. Des circuits de visite à pied ou à cheval sont par ailleurs proposés pour découvrir avec un guide la vie insoupçonnée de la Baie.

Sans jamais oublier ses jumelles puisque la Baie de Somme est aussi le refuge de la plus grande colonie de phoques veaux marins et de phoques gris qui ne peuvent être observés que de loin, dans un but de protection.

Faut-il même préciser que le simple fait de se laisser aller au long de cette immense plage, en profitant des lumières, des paysages et de l'air marin est déjà un régal.

Entre terre et eaux, plans d'eau, dunes, marais et prés salés – où paissent des moutons qui donneront une viande au goût relevé et unique – sont eux aussi à parcourir. Vous rencontrerez aussi de nombreux chevaux de race Henson, également une particularité locale.

L'ensemble de la Baie de Somme constitue un parc protégé dont les ressources sont exploitées dans le respect du milieu naturel pour protéger la biodiversité.

Incontournable Marquenterre

La Baie de Somme est un haut ornithologique de réputation internationale. Elle accueille de nombreux oiseaux sédentaires et migrateurs, tels que oies cendrées, barges rousses, spatules blanches, avocettes, canards siffleurs... pour qui a été créé l'énorme parc ornithologique du Marquenterre, absolument incontournable même pour qui n'est pas passionné d'ornithologie. D'autant que plusieurs circuits de visite, de longueur différente, sont proposés, qui permettent de simplement se forger une idée de la richesse des races d'oiseaux ou de s'adonner à l'observation et à la photographie (un fort téléobjectif s'impose) dans les multiples postes d'observation.

Bien plus que le bord de mer

Bien des sites proches intéressants et agréables peuvent se découvrir en randonnées vélo ou à pied. Et, bien sûr, en voiture.

L'abbaye cistercienne et les magnifiques jardins de Valloires sont à ne pas manquer. Mais il faut tout autant se laisser aller, au gré des pistes cyclables (protégées) ou des routes, vers toutes ces localités où le temps semble parfois s'être comme un peu arrêté. Comme Rue avec sa cathédrale gothique et son musée de l'aviation (car c'est là que les frères Caudron construisirent leur premier avion et le firent voler en 1909), Abbeville, et tant d'autres endroits et tout simples petits villages. Preuve, si besoin était encore, de l'intérêt de cet arrière-pays, nombre de sites sont eux aussi classés.

La Baie de Somme, que du plaisir ! ☑

Marc Vandermeir
Photos-Marc Vandermeir



Un envol à la réserve ornithologique du Marquenterre.

Kad Merad : « *Je reçois les cadeaux de la vie avec humilité* »

Tantôt tendre, tantôt drôle et maladroit, l'un des incontournables as du rire est devenu, en l'espace de dix ans, un comédien très demandé. Si ces choix n'ont pas toujours abouti à des succès, il reste dans la mémoire collective grâce à son rôle dans *Bienvenue chez les Ch'tis*, emploi providentiel que lui a donné son ami Dany Boon. Six ans après ce film, les deux compères se retrouvent dans une comédie écrite et dirigée par Dany, *Supercondriaque*. Rencontre avec un artiste plein d'humanité.

Vous revoici en tandem avec Dany. Comment se sont passées les retrouvailles ?

Nous ne nous étions pas vus pendant six ans. On était très contents de se revoir, d'autant qu'il y a aussi une belle amitié entre nos nouveaux personnages. J'ai trouvé Dany meilleur réalisateur. Il a progressé. Sur les *Ch'tis*, on le sentait assez pressurisé. Ici, il est parvenu à se détendre. On a eu des fous rires monumentaux. Durant certaines scènes charnières hilarantes, c'était très difficile de se contenir ! Puis, désormais, nous nous connaissons très bien. Je suis capable de sentir quand Dany est inquiet ou stressé. C'est aussi un plaisir de retrouver sa bienveillance, son envie que tout le monde, y compris les petits rôles, se sentent bien sur le plateau.



Rires complices garantis face à son ami Dany Boon. Photo-Pathé Films/Jean-Claude Lother

Votre rôle est cette fois celui d'un médecin, face à un patient envahissant. Avez-vous des points communs avec ce personnage ?

Oui, il me rejoint dans… ma mauvaise foi ! Mais aussi dans mon altruisme et ma fidélité. J'ai de la mémoire, je n'oublie pas les gens. Puis, j'ai toujours aimé venir en aide à mes potes quand ceux-ci flanchent.

Vous tournez de nombreuses comédies. Quels sont les éléments qui vous permettent d'entrer la peau d'un héros comique ?

Pour moi, c'est avant tout le corps. J'ai plus besoin de la gestuelle et des attitudes que des répliques. Celles-ci viennent plutôt après, parce qu'elles dépendent d'une cuisine interne et d'un rythme issus du travail entre le metteur en scène et les acteurs.

Depuis *Bienvenue chez les Ch'tis*, les médias français évaluent le nombre d'entrées de vos films. Est-ce oppressant ?

Je ne renierai jamais le succès historique des *Cht'is*. Mais la presse hexagonale peut parfois être lourde, en effet. Il faut comprendre qu'on ne peut pas faire un pareil carton à tous les coups. Pour l'instant, je ne suis pas encore exaspéré mais j'espère que, dans dix ans, j'aurai un ou plusieurs autres succès cinématographiques à défendre.

Etes-vous d'accord avec le souhait de Dany Boon de pouvoir créer, un jour, un César de la comédie ?

Pas tellement. Si on agit de la sorte, la comédie pourrait devenir une catégorie à part. Or, ce n'est pas le cas. Et il y a déjà eu des Césars récompensant des comédies, comme *Les Ripoux* en 1984. Je préférerais plutôt



Avec Judith El Zein, son épouse dans *Supercondriaque*.
Photo-Pathé Films/Jean-Claude Lother

voir se former une cérémonie de récompenses entièrement dédiée à ce genre.

Estimez-vous être devenu une personnalité ?
Je suis d'abord un artisan, un type simple, un comédien qui doit plaire aux cinéastes, savoir les séduire, endosser un rôle et faire croire à une histoire. Certains spectateurs me font un accueil de star par sympathie. C'est surtout le cas dans le Nord, à cause de *Bienvenue chez les Ch'tis*.

A vos yeux, qu'est-ce qu'une star ?
De nos jours, avec les émissions du petit écran telles que *Star Academy* ou encore *Nouvelle Star*, le mot est presque devenu péjoratif. Il n'y a plus que des people dont la plupart sont célèbres sans avoir aucun talent particulier. On pouvait admirer de vraies stars autrefois… Maintenant, les véritables étoiles sont sur le même pied d'égalité qu'un mec qui a juste gagné un jeu télévisé !

La célébrité est-elle, pour vous, un processus parfois difficile à gérer ?
Un acteur est toujours heureux de faire un carton, d'attirer 30 millions de spectateurs, mais il sait aussi que tout peut s'arrêter net. Avec *Les Choristes* et les *Ch'tis*, j'ai connu deux phénomènes de société en moins de cinq ans. Cependant, je n'analyse pas pareil triomphe. Je me dis juste : « *Quelle chance !* ». Je suis ravi quand les gens me lancent un « *Salut Biloute !* ». Je sais qu'ils me le diront encore dans vingt ans, mais jouer la méga star n'est pas dans ma nature.

Outre Dany Boon, votre ami, avec quel genre de metteur en scène aimez-vous travailler ?
Tous les gens de talent ! Ceux qui savent rassembler. Cela a été le cas avec Danièle Thompson sur le tournage de *Des gens qui s'embrassent*. Jouer dans un des films de Danièle est un délice. Elle a une écriture forte et une aptitude à recréer la vie sous la forme d'un puzzle plein de sentiments. Tout le monde peut s'y retrouver. Les acteurs forment un petit orchestre harmonieux que cette réalisatrice dirige en mêlant à la fois douceur, gentillesse, respect et autorité.

Le grand écran vous donne aussi l'occasion de croiser de très jolies actrices, telles Judith El Zein dans *Supercondriaque*, Mélanie Laurent ou Monica Bellucci. Est-ce intimidant ?
Oh, Mélanie Laurent a joué ma fille. Nous n'étions pas mari et femme comme j'ai pu l'être avec Judith ou Monica. Avant de rencontrer cette dernière, je la connaissais telle que le public la voit : une femme sensuelle qui sait mettre sa grande beauté en valeur avec élégance. Mais dès que l'on est en face d'elle, on se rend compte que Monica a, en plus, une beauté intérieure. A cela, s'ajoutent sa gentillesse et sa générosité. Avec son côté mère de famille, elle est bienveillante et aime protéger tous ceux qui l'entourent. Nous nous sommes d'emblée bien entendus. Elle adore son métier. Ça se voit à l'écran. C'est donc bien agréable de travailler avec une belle dame consciencieuse. Avec ses élans fougueux, c'est la partenaire idéale. L'Italienne dans toute sa splendeur.



Monica Bellucci, belle rencontre de cinéma dans *Des gens qui s'embrassent*.
Photo-Pathé Films/Emilie de la Hosseraye

Vous avez incarné un père, notamment dans *Je vais bien, ne t'en fais pas* et *Des gens qui s'embrassent* où votre fille de cinéma, Clara Ponsot, a déclaré : « *Kad est un papa dans l'âme* ». Votre avis ?
Heu, un papa ? J'aurais préféré « parrain dans l'âme » (Rire) ! Mais sa réflexion est assez juste. Je suis constamment dans un esprit d'ouverture. J'accueille tout ce qui m'arrive comme d'immenses cadeaux de la vie. Je les reçois avec humilité, en essayant de garder la tête sur les épaules. C'est peut-être la raison pour laquelle les jeunes comédiens viennent vers moi pour des confidences et des conseils. Quand j'ai tourné *Protéger et servir* avec une bande de lycéens, tous désiraient bavarder avec moi sur le plateau. Ils m'ont vu plus comme un pote que comme un acteur en plein travail. C'est sympa !

Il semble que vous cherchez à vous sentir en famille sur le tournage d'un film. Est-ce un besoin devenu essentiel ?
Sur le plateau, j'aime quand les comédiens forment une véritable petite troupe. Ce qui se passe dans l'intrigue, tout comme nos péripéties quotidiennes durant le tournage, permet de construire des liens forts. Quand je suis parti au Kenya pour jouer dans *Safari*, toute l'équipe faisait chaque jour une heure de route pour rejoindre la réserve qui nous servait de décor. Lorsqu'on a vu pour la première fois une girafe, un zèbre ou un lion en liberté, nous n'étions plus des acteurs, mais, pendant quelques secondes, de véritables touristes avec des yeux émerveillés. Pareille belle expérience devient alors aussi professionnelle qu'humaine. ☑

Propos recueillis par Carol Thill

YSL

Gloss Volupté



Tel un baume onctueux infusé de couleur, il fond immédiatement au contact des lèvres, déposant un film de texture ultra léger et hautement brillant. Dessiné telle une bouche, son applicateur breveté reproduit la douceur d'un baiser (24 teintes, 3 familles de brillance (Golden, Iridescent et Pure)).

L'Oréal Professionnel

Le rouge est tendance



INOA Carminlane exprime le rouge dans toute sa dimension : un rouge froid, intense et sophistiqué (existe en 5 nuances).

Uniquement dans les salons de coiffure L'Oréal Professionnel.

Essie

La palette printemps



À chaque style sa teinte pastel. Un denim vintage pour un look décontracté. Un pistache crémeux en alternative au rose. Un rose thé classique – nouveau *must-have !* – dans une finition semi-transparente. Et des couleurs vives, franches et spontanées qui ponctuent la collection d'un joli point d'exclamation.

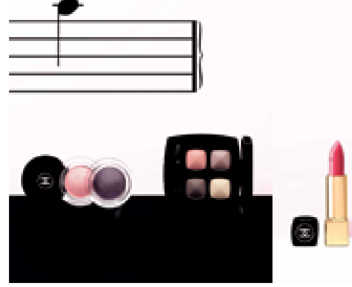
CHANEL

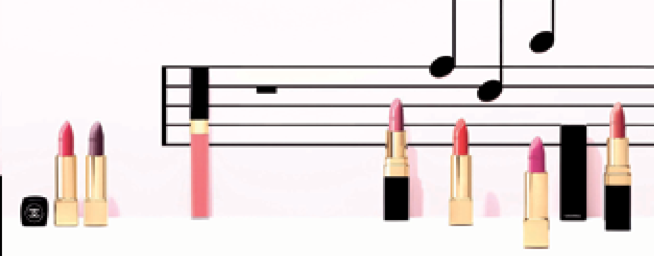
Les Temps Essentiels

Le Jour, La Nuit et **Le Weekend** sont trois soins qui respectent les rythmes naturels, quels que soient les besoins de la peau et le mode de vie. Un nouveau format idéal pour le voyage !



Photo-Chanel





Notes de printemps

Au coeur de la Collection, un rouge printanier : tendre et acidulé sur les lèvres, les ongles ou les pommettes. Autour du rouge, les roses et les pourpres déclinent leurs nuances et improvisent une infinité de variations : rose pastel posé en transparence sur les paupières, ou rose électrique sur les lèvres. Gris lavande pour un regard tout en douceur, ou laque violine sur les ongles.



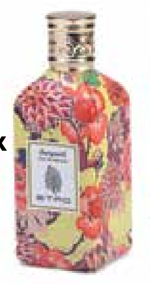
Biotherm

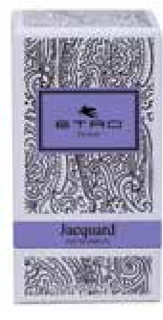
Pour tous les jours où…

Pour tous les matins où votre peau a besoin d'un effet bonne mine. Pour tous les moments où vous préférez ne pas mettre de blush. Pour tous les jours où vous aimeriez vous sentir de nouveau en week-end… alors optez pour **Aquasource CC Gel**, un correcteur de couleur sans couvrance, à la texture très légère.

Jacquard

Etro, comme un tissu précieux





Délicatement floral, **Etro** rend hommage à l'art ancestral du métier à tisser. Le dernier parfum de la marque propose une myriade de nuances, dissimulées au cœur de la chaîne et de la trame de ses notes.

Disponible chez Paris 8.

Armani

Eau d'Arômes



Entre bergamote et mandarine, les notes de tête fraîches hespéridées sont illuminées par le gingembre. Au coeur du parfum, cardamome, sauge et piment rouge entrent en collision avec le croquant du vétiver sur un accord de patchouli sensuel et d'ambre gris rare. Un ensemble masculin et sensuel !

A partir d'avril 2014.

Lancôme

Lip Lover, sublimateur du sourire



Basic Chic



Creative Chic

Sa formule hybride allie jeu de couleurs, brillance et confort durable. **Lancôme** réinvente la couleur rose à travers son plus grand camaïeu : 18 nuances réparties en deux familles de nuances : Basic Chic et Creative Chic.

Estée Lauder

Bronze Goddess



La collection, en édition limitée, séduit d'abord par une collection de maquillage comprenant une gamme de nuances *nude* subtiles, renforcées par des couleurs allant des teintes corail douces aux métallisés généreusement dorés, en passant par des pourpres profonds. Les yeux sont maquillés de teintes *nude* et métalliques scintillantes. Les lèvres sont brillantes et les joues sont comme caressées par le soleil.

Bobbi Brown

Collection Nectar & Nude



Pour ce printemps, **Bobbi Brown** combine ses Nudes préférés à de superbes tons abricotés. Douceur sur les joues, yeux *nude*, lèvres et ongles habillés d'un « nectar » flatteur sont pour elle le maquillage idéal du printemps.

Collection en édition limitée, à partir de mars 2014, chez Paris 8, Centre Commercial La Belle Etoile.

Garnier

Les indispensables



Solution Micellaire Tout en 1 sait tout faire : nettoyer, démaquiller et apaiser visage, yeux et lèvres. Et sans rincer !



L'arginine est un élément constitutif du cil qui lui apporte sa résistance. C'est aussi l'ingrédient phare du **Démaquillant yeux Express 2in1**. En 4 semaines, les cils sont plus denses et plus solides.

L'Oréal

Un nouveau geste anti-âge





La texture du soin de jour **Revitalift Magic Blur** est une émulsion très fraîche à l'application et veloutée. Elle contient une association d'agents « blurrants » faits de poudres pour lisser, combler et unifier optiquement la surface de la peau. Appliquez le soin perfecteur Revitalift **Magic Blur Finishing Cream** après votre soin de la peau et avant votre maquillage, sa texture agit comme une enveloppe lissante qui vient combler les petits sillons de la peau, pour une impression immédiate de peau de pêche.



Un geste, une allure

Color Riche l'Extraordinaire : une nouvelle génération de rouge à lèvres pour une couleur plus intense qu'un *lipstick*, une brillance plus sophistiquée qu'un gloss et un confort plus absolu qu'un baume.



Du blanc aux blancs

Pour ce printemps, le blanc se décline en 6 notes fraîches et devient l'accessoire indispensable de la saison.

Color Riche – Le Vernis –Les Blancs

Des sujets particulièrement divers : c'est ce qui caractérise cette chronique dans laquelle on trouve, outre des ouvrages portant sur les affaires, des livres à caractère historique, des récits, des romans, des nouvelles, des témoignages, et un hommage à un grand nom de la chanson française. **Michel Nivoix**

Le meilleur choix



Seules les entreprises les plus réactives et les plus agiles peuvent désormais l'emporter. Mais comment développer son organisation ? Comment se procurer les ressources nécessaires à sa croissance ? Comment réussir l'arbitrage entre la croissance interne (*Build*), la croissance partenariale (*Borrow*) et la croissance externe (*Buy*) ?

Dans ce précieux ouvrage, les auteurs expliquent comment chaque entreprise, quels que soient son secteur d'activité et sa taille, peut saisir une opportunité de croissance et pourquoi elle doit choisir le modèle des 3 B (*Build, Borrow, Buy*) si elle veut s'assurer les meilleures chances de réussite dans cette démarche. Ce livre est utile à tous les décideurs.

Résoudre le dilemme de la croissance
Le modèle Build-Borrow-Buy
de Laurence Capron et Will Mitchell
Pearson (223 pages – 27 EUR)

L'esprit des bistrots

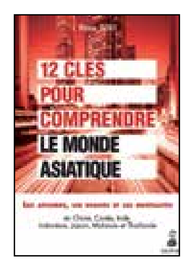


Les comptoirs des bistrots sont parmi les lieux où souffle l'esprit populaire. Ce que l'on y entend prend sa source dans tout ce qui fait la vie. Inutile de commencer ne serait-ce que l'amorce du début d'une liste tant les sujets sont innombrables et divers. Accoudés à un comptoir, qui parfois les stabilise, les hommes disent tout ce qu'ils pensent sur tout et sur tout le monde : là se situe en vérité le dernier lieu de vraie Liberté.

On plaisante, on émet des évidences, on vide son cœur, on s'enflamme, et les mots volent, virevoltent, s'envolent, s'entrechoquent, souvent pour faire prendre l'air à l'esprit de ceux qui écoutent et à l'esprit tout court, car les bons mots ne manquent jamais. Ce livre est un précieux recueil qui renferme quelque 9.000 brèves de comptoir. A déguster sans modération.

Le grand café des brèves de comptoir
de Jean-Marie Gourio
Robert Laffont (927 pages – 23 EUR)

Indispensable

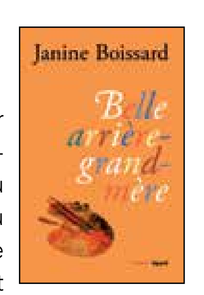


L'Asie est un continent incontournable pour qui veut saisir d'importantes opportunités commerciales. Mais la Chine, la Corée du Sud, l'Inde, l'Indonésie, le Japon, la Malaisie et la Thaïlande ont, chacun, des usages, des mentalités et des modes de vie ou de pensée très différents des nôtres.

Pour éviter les multiples écueils de tous ordres, ce livre présente, après un solide ensemble d'éléments d'ordre général, les informations utiles, pays par pays : l'identité interculturelle, le marché et ses caractéristiques, le mode de communication et les langues, les négociations et le relationnel d'affaires. Un ouvrage indispensable aux directeurs d'import-export.

12 clés pour comprendre le monde asiatique
Les affaires, les usages, et les mentalités
de Pierre Tuvi
Editions du Dauphin (333 pages – 23 EUR)

Quelle vie !

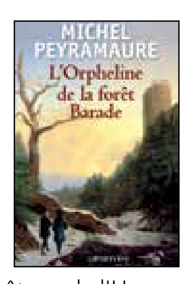


Après les quatre tomes de *Belle-grand-mère* et pour répondre à de nombreuses demandes, Janine Boissard poursuit cette saga familiale avec ce nouveau roman dont l'héroïne est, une fois encore, Babou qui, alors qu'elle vient de passer sa blouse d'artiste peintre, voit arriver chez elle un bébé dont elle est l'arrière-grand-mère. Une visite toute de charme et de tendresse.

Mais les choses ne sont pas si simples, d'autant que se présentent d'autres événements qui vont envahir la vie de Babou, pour le plus grand bonheur du lecteur : Janine Boissard nous charme et nous tient en haleine avec, en prime, cet art consommé qu'elle possède de la belle écriture. Il serait regrettable de ne pas se remettre dans les pas de Babou.

Belle arrière-grand-mère
de Janine Boissard
Fayard (349 pages – 20 EUR)

Complot au château

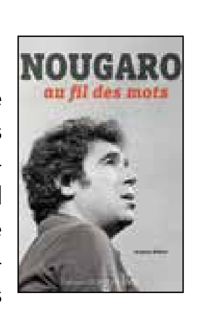


Fils d'un imprimeur de Brive-la-Gaillarde, Michel Peyramaure a déjà publié près d'une centaine de livres dont la majorité lui ont été inspirés par l'Histoire. Cette fois encore, il s'est fondé sur des événements historiques authentiques pour construire ce récit qui nous entraîne dans le tumulte des guerres de religion du XVIe siècle, dans le Périgord noir, au château de l'Herm.

Héritière de celui-ci, Marguerite, cinq ans, est élevée par sa mère. Remariée à un puissant seigneur, elle promet Marguerite au fils de ce dernier, de quinze ans son aîné, qui ourdit une conspiration machiavélique pour s'emparer de ses biens. Mais le vieil intendant du château, qui l'aime comme sa propre fille et qui est le seul à pouvoir la sauver, veille.

L'Orpheline de la forêt Barade
de Michel Peyramaure
Calmann-Lévy (229 pages – 17,90 EUR)

Magnifique hommage

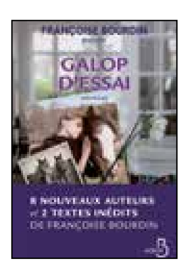


Fils d'un chanteur d'opéra et d'une professeur de piano, Claude Nougaro nous a quittés le 4 mars 2004, laissant à la chanson française, qu'il chérissait, une œuvre d'une rare qualité. Car ce grand amateur de jazz, de musiques latine et africaine était un passionné des mots, avec lesquels il jonglait comme nul autre et qu'il savait poser sur des rythmes d'une infinie diversité.

Ce livre émaillé de témoignages de deux de ses quatre épouses, de proches et de personnalités du monde artistique permet de mieux connaître cet homme turbulent, imprévisible et malicieux, mais aussi en proie aux doutes et à la recherche d'amour, d'amitié, et de reconnaissance. Auteur-compositeur-interprète généreux et attachant, il méritait bien ces très belles pages.

Nougaro au fil des mots
de Jacques Hébert
Editions Ouest-France (184 pages – 15 EUR)

En selle !



Fruit d'un concours de nouvelles sur le thème du cheval, concours dont Françoise Bourdin présidait le jury, ce recueil en présente dix (huit de jeunes auteurs et deux d'elle-même) qui, toutes, magnifient le lien très fort qui, depuis des siècles, lie l'homme au cheval. Ce concours d'écriture célèbre aussi les vingt ans de collaboration entre les Editions Belfond et cette romancière qui a déjà vendu plus de huit millions d'exemplaires.

Rappelons que Françoise Bourdin fut elle-même une cavalière émérite qui a embrassé avec succès une carrière hippique malheureusement interrompue par un drame. Elle a d'ailleurs consacré quatre de ses romans aux chevaux, auxquels elle porte toujours un émouvant amour.

Galop d'essai
Nouvelles
de Françoise Bourdin et 8 jeunes auteurs
Belfond (167 pages – 18 EUR)

Sujet universel

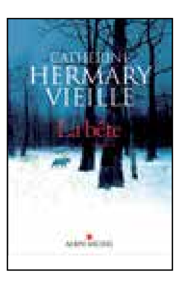


Trente-trois formes d'amour au menu de ce nouvel écrit de Macha Méril, qui a puisé dans ses souvenirs personnels mais a aussi observé et écouté. Car l'amour est au coeur de la vie après avoir été au départ de celle-ci. Il nous gouverne, nous effraie, nous enchante, nous exalte, qu'il soit licite ou non, éclair, momentané ou éternel, interdit, filial, virtuel, mêlé à l'amitié, orienté vers la profession, la nature, les animaux, posthume, etc.

On a déjà beaucoup écrit sur l'amour, sujet universel, mais ces récits sont marqués avant tout par une totale sincérité qui leur confère un intérêt supplémentaire. On sourit, on s'émeut, mais on est porté aussi à la réflexion et à des arrêts sur les images de notre propre vie.

L'amour dans tous ses états
de Macha Méril
Flammarion (314 pages – 19 EUR)

Au loup !

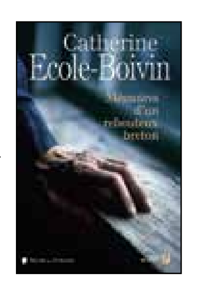


A La Beyssere-Sainte-Marie, en Gévaudan, au XVIIIe siècle, on craint davantage le Diable que les loups. Heureusement, le père Chastel sait, avec ses potions et ses amulettes, le tenir à distance. Et comme il est le seul à en être capable, on le respecte et on le craint.

Mais un animal sanguinaire et insaisissable fait son apparition et le met en échec. Pourquoi a-t-il perdu ses pouvoirs ? Peut-être à cause du retour de son fils, Antoine, un étrange garçon solitaire et sauvage qui a réussi à s'échapper des geôles du dey d'Alger. Catherine Hermary-Vieille fait ressurgir pour nous la tristement célèbre Bête du Gévaudan pour nous conduire à explorer notre propre part de violence et de bestialité. Frissons garantis.

La bête
de Catherine Hermary-Vieille
Albin Michel (154 pages – 15 EUR)

Précieux souvenirs



Dire que l'on a consulté un rebouteux fait sourire, mais de moins en moins : nombreuses sont les personnes en souffrance physique qui ont recours à leur savoir et à leurs dons. Mais le succès grandissant des soins alternatifs gêne la médecine traditionnelle – qui généralement les rejette – et réduit les bénéfices des lobbys pharmaceutiques. Pourtant, les résultats sont là, à telle enseigne que certains médecins considèrent parfois les rebouteux comme des « collègues » et ont pour eux-mêmes recours à leurs interventions... sans l'avouer, bien sûr.

Cet ouvrage nous fait pénétrer dans l'univers d'un homme qui, ayant observé son père rebouteux et ayant hérité de sa mère le don de soigner zonas et brûlures, a accepté de raconter. Une belle leçon de vie.

Mémoires d'un rebouteux breton
de Catherine Ecole-Boivin
Presses de la Cité (216 pages – 19 EUR)

Nous vous recommandons aussi

Minuit à Pékin
de Paul French
Belfond (299 pages – 21,50 EUR)

L'axe du sang
de Pierre-Yves Tinguely
MA Editions (297 pages – 17,90 EUR)

Les coiffes rouges
de Daniel Cario
Presses de la Cité (437 pages – 20 EUR)

Xenia
de Gérard Mordillat
Calmann-Lévy (376 pages – 18,50 EUR)

Le Tour d'abandon
d'Andrea H. Japp
Flammarion (405 pages – 22 EUR)

Le Christ selon l'Afrique
de Calixthe Beyala
Albin Michel (265 pages – 19,50 EUR)

Les héritiers de Camelot
de Sam Christer
MA Editions (439 pages – 17,90 EUR)

Le Temps des délivrances
Angélina
de Marie-Bernadette Dupuy
Calmann-Lévy (669 pages – 22,50 EUR)

L'année musicale avait brillamment commencé. Elle se poursuit avec quelques très grands moments puisés dans le répertoire classique, le jazz, la musique de films, et la chanson de qualité avec une touche très personnelle. C'est à un programme exceptionnel que nous vous convions.

Michel Nivoix



Pépite

C'est un véritable cadeau que nous offre en ce début d'année Echoes Of Swing, un quartet allemand qui, depuis sa formation en 1997, s'attache à faire revivre des musiques de l'époque des *big bands* de Benny Goodman, Glenn Miller, Count Basie ou Duke Ellington sans que, pour autant, elles paraissent datées.

On retrouve sur ce disque des compositions de Richard Rodgers, Sydney Bechet ou Duke Ellington (entre autres), mais aussi quatre titres « maison ». Les arrangements donnent l'illusion d'un grand orchestre tant ce quartet maîtrise le genre, interprétant avec une élégante et swingante maestria une musique difficile. Amateurs de jazz, vous devez absolument ne pas manquer ce nouveau disque dont la prise de son est, de surcroît, parfaite.

Echoes Of Swing
Blue Pepper
(Act par Harmonia Mundi)



Sommets

Ennio Morricone, compositeur italien contemporain le plus célèbre au monde, ne travaille qu'avec les cinéastes avec qui il se sent bien, avec qui les rapports sont tout de franchise et de confiance partagées et réciproques. C'est peut-être l'une des clés de ses innombrables réussites. Francis Girod l'avait qualifié de « *Verdi du cinéma* » : c'est sans doute la meilleure définition que l'on puisse en donner.

Les 44 musiques de films d'Ennio Morricone proposées dans cet album reflètent l'immense palette de ce compositeur (à qui l'on doit aussi des œuvres classiques) dont l'un des talents est de savoir les rendre extraordinairement présentes sans jamais prendre le pas sur l'image et la narration des réalisateurs. Un équilibre d'une aussi grande subtilité que ses lignes mélodiques et ses orchestrations. Les cinéphiles et les mélomanes ne pourront qu'apprécier.

L'essentiel d'Ennio Moricone
Bandes originales célèbres, rares ou inédites
(Universal)



Belle découverte

Anna Aaron est entrée en musique avec le piano, en travaillant des pages classiques, ce qui constitue la meilleure formation car elle permet d'acquérir des bases solides. Agée de 23 ans, cette artiste venue de Bâle vient de sortir un nouveau disque dont elle signe intégralement les textes, musiques et interprétations de ces douze titres.

Les lignes mélodiques, d'une grande beauté, sont servies par une orchestration particulièrement bien équilibrée, et on se laisse d'autant plus facilement porter que cette jeune artiste a une « vraie » voix, tantôt puissante, tantôt caressante, mais toujours remarquablement placée. En amont de ce résultat, on devine un travail sérieux et précis. On est comblés.

Neuro
d'Anna Aaron
(Discograph)



Récital imaginaire

Décédé à 31 ans, Franz Schubert, à qui l'on doit un millier d'oeuvres, est connu surtout pour ses compositions pour piano. Pour son plaisir personnel et pour le nôtre, Bertrand Chamayou – qui a reçu d'importantes récompenses, s'est produit dans les festivals majeurs, poursuit une carrière internationale et a joué avec les plus grands orchestres – a composé pour ce disque une sorte de récital imaginaire qui aurait pu être donné dans l'intimité et la chaleur d'un salon viennois à l'aube du romantisme.

Dans cette Schubertiade très personnelle, Bertrand Chamayou fait montre tantôt d'une réelle fougue et d'une belle puissance, tantôt de touchers d'une magnifique délicatesse. Le dénominateur commun à toutes ces interprétations est une grande subtilité pianistique qui traduit un travail en profondeur sur les partitions. Les mélomanes avertis apprécieront ô combien !

Schubert
par Bertrand Chamayou
(Erato)



Monsieur Petrucciani

Il y a quinze ans (le 6 janvier 1999), l'immense Michel Petrucciani – dont la tombe se situe à quelques mètres de celle de Frédéric Chopin au cimetière du Père Lachaise à Paris – nous quittait, après vingt années de carrière discographique et une multitude de concerts soit avec des formations ou des artistes de renommée mondiale, soit en solo. Il venait d'avoir 36 ans quelques jours plus tôt et laissait au milieu du jazz une œuvre considérable.

Cet album, dont deux tiers sont extraits des catalogues Blue Note (chez qui il fut le premier artiste non américain à avoir signé un contrat) et Owl, nous permet de savourer l'infinie vélocité de ce pianiste (qui était aussi un compositeur très inspiré), ses audaces harmoniques, et la perfection de son jeu. Un album indispensable aux amateurs d'excellent jazz.

This is Michel Petrucciani
The Blue Note and Owl years
(Universal)